



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Familie

**Innovative arbeitsmarktpolitische
Schwerpunktförderung
im Land Brandenburg**
Evaluation des Förderprogramms

Reihe Forschungsberichte Nr. 25



Gefördert aus Mitteln
des Europäischen Sozialfonds

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Brandenburgischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht so verwendet werden, dass es als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer einzelnen Mitglieder zu verwenden.

Evaluation des Förderprogramms
*„Innovative arbeitsmarktpolitische
Schwerpunktförderung
im Land Brandenburg“*



im Auftrag des
Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Familie des Landes Brandenburg

Abschlussbericht

Juli 2004



Institut für Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und Sozialplanung GmbH
Saarbrücken • Berlin • Brüssel

Impressum

isoplan

Institut für Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und
Sozialplanung GmbH

Martin-Luther-Straße 20
66111 Saarbrücken

Telefon 0681/9 36 46-0
Telefax 0681/9 36 46-11

E-Mail info@isoplan.de
Internet www.isoplan.de

Reinhardtstraße 27 C
10117 Berlin

Telefon 030/28 04 60 91 oder 92
Telefax 030/28 04 60 93

E-Mail berlin@isoplan.de

Evaluation des Förderprogramms
*„Innovative arbeitsmarktpolitische
Schwerpunktförderung
im Land Brandenburg“*



im Auftrag des
Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Familie des Landes Brandenburg
Projekt 03/01
gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds
und des Landes Brandenburg

Abschlussbericht

Bearbeiter: Martin Zwick (Projektleiter)
Vanessa Franz Franz Seibert

Juli 2004



Institut für Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und Sozialplanung GmbH
Saarbrücken • Berlin • Brüssel

VORWORT

Mit der „Innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung im Land Brandenburg“ hat das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) in den letzten drei Jahren einen neuen Weg in der aktiven Arbeitsmarktpolitik beschritten. Die „Marke INNOPUNKT“ steht inzwischen für einen Fördertypus, der nicht nur Innovationen in den Brandenburger Unternehmen über die Förderung der „Humanressourcen“ anstoßen will, sondern sich selbst innovativer Konzepte und Verfahren bedient, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Brandenburg geförderte Programm erstreckt sich über den Zeitraum von 2000 bis 2006. Nach der ersten Hälfte dieser Förderperiode war es an der Zeit, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Zu diesem Zweck wurde im Juli 2003 das ISOPLAN-Institut vom MASGF mit einer Untersuchung beauftragt, die auf der Grundlage der bis dahin abgeschlossenen und noch laufenden INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8 eine Bewertung der Programmkonzeption, der Administration und der bisher erkennbaren Wirkungen im Hinblick auf die gesetzten Ziele vornehmen sollte. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden hiermit vorgelegt.

Im Rahmen der Untersuchung wurden zahlreiche Personen im MASGF, in der Umsetzungsagentur LASA Brandenburg GmbH sowie in Unternehmen und Institutionen, die direkt oder indirekt mit dem INNOPUNKT-Programm in Kontakt stehen, über ihre Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Auf allen Seiten war eine hohe Kooperationsbereitschaft anzutreffen, ohne die die Evaluation nicht zum erfolgreichen Abschluss hätte geführt werden können. Allen Beteiligten sei dafür an dieser Stelle herzlich gedankt.

Saarbrücken und Berlin, im Juli 2004

ISOPLAN-Institut GmbH

Martin Zwick Vanessa Franz Franz Seibert

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung	K 1 - K 6
1. Das INNOPUNKT-Programm als Gegenstand der Evaluation.....	1
1.1. INNOPUNKT: Hintergrund und Ziele des Programms.....	1
1.1.1. Hintergrund der Programmkonzeption	1
1.1.2. Zentrale Elemente des Programms INNOPUNKT	3
1.1.3. Ziele und Zielgruppen des Programms	4
1.1.4. Zeitrahmen und Fördervolumen.....	5
1.2. Einordnung von INNOPUNKT in die Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg.....	7
2. Ziel und Methodik der Evaluation.....	11
2.1. Programmevaluation: die Aufgaben der Untersuchung.....	11
2.2. Indikatoren der Zielerreichung	13
2.3. Erhebungs- und Analyseschritte der Untersuchung.....	14
3. Ziele, Inhalt, Ablauf und Ergebnisse der 8 INNOPUNKT-Kampagnen	18
3.1. INNOPUNKT-Kampagne 1: "Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg"	20
3.1.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	20
3.1.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	21
3.1.3. Der Ablauf der Projekte.....	22
3.1.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	24
3.2. INNOPUNKT-Kampagne 2: "Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg"	25
3.2.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	25
3.2.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	27
3.2.3. Der Ablauf der Projekte.....	27
3.2.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	29
3.3. INNOPUNKT-Kampagne 3: "Qualifizierung nach Maß in Brandenburg"	30
3.3.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	30
3.3.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	32
3.3.3. Der Ablauf der Projekte.....	33
3.3.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	35
3.4. INNOPUNKT-Kampagne 4: "Neues Lernen made in Brandenburg - Modelle neuer Lernformen der beruflichen Bildung zur Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung"	36
3.4.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	36
3.4.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	37
3.4.3. Der Ablauf der Projekte.....	38
3.4.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	42

3.5.	INNOPUNKT-Kampagne 5: "Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle"	42
3.5.1.	Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	42
3.5.2.	Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	44
3.5.3.	Der Ablauf der Projekte.....	44
3.5.4.	Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	47
3.6.	INNOPUNKT-Kampagne 6: "Qualifizierungsoffensive im Tourismus im Land Brandenburg"	48
3.6.1.	Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	48
3.6.2.	Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	49
3.6.3.	Der Ablauf der Projekte.....	50
3.6.4.	Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	52
3.7.	INNOPUNKT-Kampagne 7: "Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen"	52
3.7.1.	Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	52
3.7.2.	Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	54
3.7.3.	Der Ablauf der Projekte.....	54
3.7.4.	Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	56
3.8.	INNOPUNKT-Kampagne 8: "Betriebsnachfolge jetzt anpacken - Arbeitsplätze in Brandenburg sichern"	57
3.8.1.	Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption.....	57
3.8.2.	Wettbewerbsverfahren und Projektträger.....	58
3.8.3.	Der Ablauf der Projekte.....	58
3.8.4.	Ergebnisse und konkreter Nutzen.....	61
4.	Bewertung der Programmumsetzung durch die Träger und die KMU.....	62
4.1.	Motive, sich an INNOPUNKT zu beteiligen	62
4.2.	Ergebnisse und Wirkungen.....	63
4.3.	Begünstigende und hemmende Faktoren der Programmumsetzung	69
4.4.	Gesamtbewertung des Programms	71
5.	Programmadministration und Qualitätsmanagement.....	75
5.1.	Themenfindung, Wettbewerbsverfahren und Startphase der Kampagnen.....	75
5.1.1.	Partnerschaftlicher Dialog zur Themenfindung.....	75
5.1.2.	Ausschreibungs- und Wettbewerbsverfahren.....	77
5.1.3.	Das ZyPP-Seminar in der Verlaufsphase.....	79
5.2.	Methoden der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements.....	80
5.2.1.	Drei Ebenen der Qualitätssicherung.....	80
5.2.2.	Das ZyPP-Verfahren.....	81
5.2.3.	Sonstige Methoden der Qualitätssicherung	84

5.3.	Die Aufgaben der LASA als Umsetzungsagentur	84
5.3.1.	Fachliche Begleitung	84
5.3.2.	Die Aufgaben der Programmzentrale	85
5.3.3.	Berichterstattung und Monitoring	86
5.3.4.	Öffentlichkeitsarbeit	87
5.4.	Bewertung der Zusammenarbeit mit der Programmadministration durch die Projektträger	87
6.	Querschnittsziel Chancengleichheit	89
6.1.	Der in der INNOPUNKT-Konzeption angelegte Beitrag zu Gender Mainstreaming	91
6.2.	Der Beitrag zu Gender Mainstreaming im Rahmen der Programmumsetzung	94
6.2.1.	Quantitative Aspekte	94
6.2.2.	Qualitative Aspekte	95
6.3.	Hemmfaktoren zur Verbesserung der Chancengleichheit	98
7.	Querschnittsziel Netzwerkbildung	99
8.	Querschnittsziel Nachhaltigkeit	103
8.1.	Begriffsoperationalisierung	103
8.2.	Bewertung der Nachhaltigkeit	104
8.2.1.	Professionalisierung der Trägerlandschaft	104
8.2.2.	Fortbestand der aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen	105
8.2.3.	Kompetenzsteigerung in den Unternehmen und Sicherung des Fachkräftebedarfs	107
8.2.4.	Ergebnistransfer	108
8.2.5.	Politisch-administrative Nachhaltigkeit	110
9.	Gesamtbilanz: Zusammenfassung und Bewertung des Programms	112
9.1.	Programmkonzeption	112
9.2.	Programmadministration	115
9.3.	Qualitätsmanagement	116
9.4.	Wirkungen des Programms	117
9.5.	Chancengleichheit	119
9.6.	Netzwerke	120
9.7.	Nachhaltigkeit	121
10.	Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Programms	123

ANHANG

- A1 Indikatorenkatalog
- A2 Fragebögen
 - a) Trägerbefragung (Kampagne 1)
 - b) KMU-Befragung (Kampagne 1)
- A3 a) Expertengespräche und Interviews zu Fallstudien
 - b) Teilnahme an Seminaren
- A4 Ergebnistabellen (KMU-Befragung)
- A5 Literatur

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Laufzeiten der 8 INNOPUNKT-Kampagnen.....	6
Abbildung 2:	Die INNOPUNKT-Förderpyramide.....	15
Abbildung 3:	Formaler Ablauf einer INNOPUNKT-Kampagne.....	19
Abbildung 4:	Kompetenzsteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Folge der Qualifizierung (Kampagnen 2, 3 und 4).....	66
Abbildung 5:	Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit	67
Abbildung 6:	Wirkungen der Projektdurchführung: Mittelwerte der antwortenden KMU in den Kampagnen 1, 2, 3 und 4	68
Abbildung 7:	Beurteilung des Gesamterfolgs des Projekts im Hinblick auf die anfangs definierten Ziele	72
Abbildung 8:	Beurteilung des konkreten Nutzens des Projekts unter Berücksichtigung von Aufwand und Ertrag - Mittelwerte.....	74
Abbildung 9:	Bewertung verschiedener Instrumente der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Projektdurchführung	83
Abbildung 10:	Bewertung der Zusammenarbeit mit den programmverantwortlichen Stellen.....	88
Abbildung 11:	Aspekte der Chancengleichheit: Durchschnittswerte der Einschätzung durch die KMU	96
Abbildung 12:	Funktionieren der Netzwerke	100
Abbildung 13:	Art der Bestandssicherung des Projekts	107
Abbildung 14:	Ergebnistransfer	109

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Rücklauf der Projektträgerbefragung nach Kampagnen.....	14
Tabelle 2:	Grunddaten der KMU-Befragung.....	16
Tabelle 3:	Projektträger und Projekte der Kampagne 1	21
Tabelle 4:	Projektträger und Projekte der Kampagne 2	27
Tabelle 5:	Projektträger und Projekte der Kampagne 3	32
Tabelle 6:	Projektträger und Projekte der Kampagne 4	38
Tabelle 7:	Projektträger und Projekte der Kampagne 5	44
Tabelle 8:	Projektträger und Projekte der Kampagne 6	50
Tabelle 9:	Projektträger und Projekte der Kampagne 7	54
Tabelle 10:	Projektträger und Projekte der Kampagne 8	58
Tabelle 11:	Anzahl eingereicherter Wettbewerbskonzepte und für die Umsetzung ausgewählte Projekte	78
Tabelle 12:	Durch die LASA erteilte Änderungsbescheide.....	80
Tabelle 13:	Mögliche Beiträge der Strukturfonds zur Gleichstellung von Frauen und Männern	90
Tabelle 14:	Bewertung der INNOPUNKT-Kampagnen im Hinblick auf das Ziel Chancengleichheit	92
Tabelle 15:	Bisherige Outputs der INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8.....	117
Tabelle 16:	Ergebnisse und Wirkungen der Kampagnen 1 bis 8.....	118

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BIS 2006	Landesprogramm "Brandenburger InformationsStrategie 2006"
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ESF	Europäischer Sozialfonds
INNOPUNKT	Innovative arbeitmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg
k. A.	keine Angabe
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LAPRO	Landesprogramm "Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg"
LASA	Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH
MASGF	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen
MBJS	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport
MdF	Ministerium der Finanzen
MI	Ministerium des Innern
MW	Ministerium für Wirtschaft
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur
PPÜ	Projektplanungsübersichten
ZyPP	Zyklusorientierte Projektplanung

KURZFASSUNG

Evaluation des Förderprogramms „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg (INNOPUNKT)“

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Förderprogramm „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg (INNOPUNKT)“, das im Jahr 2000 gestartet wurde und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Brandenburg gefördert wird. Die Laufzeit des Programms ist bis zum Jahr 2006 geplant. Es handelt sich bei der Evaluation somit um eine *Zwischenbewertung* mit dem konkreten Ziel, aus den bisher vorliegenden Ergebnissen und Erfahrungen der Durchführung Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung und Optimierung des Förderprogramms zu ziehen. Vom Untersuchungsansatz her ist es eine *Programmevaluation*, d.h. im Mittelpunkt der Studie stehen weniger die einzelnen Programmteile (Kampagnen) mit ihren jeweils spezifischen Fragestellungen als vielmehr das Gesamtprogramm mit seinen übergreifenden Aspekten: die Gesamtkonzeption und Administration des Programms, das Qualitätsmanagement und die (bisher nachweisbaren) Ergebnisse und Wirkungen, die Querschnittsziele, die alle Programmteile betreffen und der Transfer der Ergebnisse. Trotz dieser Akzentuierung werden die INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8, die auftragsgemäß Gegenstand der Untersuchung waren, mit ihren wesentlichen Zielen und Ergebnissen analysiert und bewertet.

Methodisch stützt sich die Evaluation im Wesentlichen auf die Analyse von Dokumenten, auf Interviews mit den Programmverantwortlichen und mit externen Experten sowie auf schriftliche Befragungen der Trägerorganisationen und der Unternehmen (KMU), die sich an den INNOPUNKT-Kampagnen beteiligt haben. Die Bewertungskriterien wurden nach Diskussion mit den Programmverantwortlichen in Form von Indikatorenlisten gemeinsam festgelegt.

Inhalt und Struktur des INNOPUNKT-Programms

Mit der Entwicklung der „innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung“ wurde ein neuerartiger Fördertypus als Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg eingeführt. Inhaltlich ist das INNOPUNKT-Programm auf zwei grundlegende Ziele ausgerichtet: (a) zum einen geht es darum, vor dem Hintergrund der laufenden demographischen Entwicklung dem in wenigen Jahren *drohenden Fachkräftemangel* im Land Brandenburg entgegenzuwirken; (b) zum anderen soll INNOPUNKT dazu beitragen, die *Kompetenzen* und die *Innovationsfähigkeit* in den kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) zu steigern, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die Arbeitsplätze mittel- und langfristig zu sichern. INNOPUNKT zielt letztlich auf die Entwicklung der Humanressourcen: Durch Qualifizierung und Kompetenzsteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll die Innovationsfähigkeit der KMU auf breiter Front entwickelt und damit ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung im Land Brandenburg geleistet werden.

Innovativ sind auch die zentralen Elemente des INNOPUNKT-Konzepts: Durch die *angebotsorientierte Förderung* ist das MASGF in der Lage, als relevant erkannte Themen zu „besetzen“ und zum Gegenstand der Förderung zu machen. Die Themenfindung erfolgt in einem *partnerschaftlichen Abstimmungsprozess*, an dem benachbarte Ressorts, Institutionen der Wirtschaft und Experten des Arbeitsmarktes beteiligt sind. Geeignete Trägerorganisationen werden in einem *Wettbewerbsverfahren* ausgewählt; daran sind neben der LASA Brandenburg GmbH als der zentralen Umsetzungsagentur unabhängige *Experten-Jurys* beteiligt, die eine angemessene Qualität der Projektkonzepte sichern sollen. Qualitätssicherung ist nämlich ein weiteres zentrales Element der INNOPUNKT-Förderung, ebenso wie der Aufbau und die Nutzung von *Netzwerken*, das Prinzip *Nachhaltigkeit* und der *Transfer der Ergebnisse* auf andere Unternehmen über die Grenzen der jeweiligen Förderprojekte hinaus.

Die INNOPUNKT-Förderung wird in sogenannten Kampagnen umgesetzt, in deren Zentrum die Durchführung mehrerer (zwischen 4 und 6) Einzelprojekte steht, die sich im Normalfall über einen Zeitraum von 24 Monaten erstrecken. Jede Kampagne hat eine mehrmonatige Vorlaufphase, in der das Thema in mehreren Stufen strukturiert wird und die Träger, die als Sieger aus einem Ideenwettbewerb hervorgehen, ausgewählt werden. Auch die Übertragung der eingereichten Konzepte in sogenannte Projektplanungsübersichten (PPÜ) ist zeitlich dem Start der Projekte vorgeschaltet; diese Phase ist Teil der sogenannten zyklusorientierten Projektplanung (ZyPP) die das wichtige Instrument der Qualitätssicherung in sämtlichen INNOPUNKT-Kampagnen darstellt. Durch die Erarbeitung der PPÜ werden die Projektträger detailliert auf Ziele, Teilziele, Indikatoren zur Messung der Zielerreichung und auf zeitlich fixierte Arbeitsschritte festgelegt. Über den Projektfortschritt und die erreichten Zwischenziele haben die Träger halbjährlich Bericht zu erstatten.

Gegenstand der Untersuchung waren die INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8:

- 1 Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg (Laufzeit 4/2002 - 2/2003)
- 2 Frauen IT-Kompetenz für Brandenburg (8/2001 - 7/2003)
- 3 Qualifizierung nach Maß in Brandenburg (12/2001 - 11/2003)
- 4 Neues Lernen made in Brandenburg (4/2002 - 3/2004)
- 5 Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle (8/2002 - 7/2004)
- 6 Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg (12/2002 - 11/2004)
- 7 Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen (5/2003 - 4/2005)
- 8 Betriebsnachfolge jetzt anpacken...
Arbeitsplätze in Brandenburg sichern (8/2003 - 7/2006)

Durch die zeitliche Abstufung der INNOPUNKT-Kampagnen konnten von der Evaluation nur die ersten drei als abgeschlossene Projekte erfasst werden; die übrigen waren noch im Gange bzw. fanden sich noch in der ersten Hälfte ihrer Laufzeit. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse der Evaluation überwiegend noch vorläufigen Charakter haben und dass die tatsächliche Wirkung der Kampagnen erst zu einem späteren Zeitpunkt festgestellt werden kann.

Die Bewertung des Programms INNOPUNKT

Programmkonzeption

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass sich die innovativen Elemente des Programms - Angebotsorientierung und Themenbündelung, partnerschaftliche Abstimmung, Wettbewerbsverfahren - voll bewährt haben. Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele, nämlich Sicherung des Fachkräftebedarfs und Kompetenzsteigerung in KMU, wurden relevante Themen für die Umsetzung generiert, die zum Teil akute Probleme der Betriebsorganisation (Kampagne 1) und des Arbeitsmarktes (Kampagne 5), zum anderen mittel- und langfristige Herausforderungen des Arbeitsmarktes betreffen. Auch die strikte Focussierung des Programms auf KMU als Hauptzielgruppe der Projektaktivitäten wird vom Evaluator als zielkonform anerkannt. Zusammen mit dem Prinzip der wirtschaftsnahen und passgenauen Qualifizierung ist diese Schwerpunktbildung ein geeigneter Ansatz, die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Betriebe durch eine qualitative Verbesserung des „Humankapitals“ zu erhöhen. Die Ausrichtung des Programms auf KMU schließt nicht aus, dass einzelne Förderkampagnen auch bestimmten Zielgruppen zu Gute kommen: zum Beispiel die Förderung der Frauen-IT- Kompetenz (Kampagne 2) oder die Beschäftigungsförderung für Jugendliche an der 2. Schwelle (Kampagne 5).

Programmadministration und Qualitätsmanagement

Mit der Administration des Förderprogramms INNOPUNKT ist die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) beauftragt. Zu ihrem Aufgabenbereich zählt die Durchführung des Ideenwettbewerbs am Beginn jeder Kampagne, die fachliche Begleitung und Kontrolle der Projektträger, die Bewilligung der Fördermittel und die finanzielle Abwicklung der Projekte, die Durchführung von Erfahrungsaustauschen und nicht zuletzt die Öffentlichkeitsarbeit. Diese Aufgaben erfordern einen hohen Personalaufwand, der angesichts sehr günstiger Beurteilungsergebnisse auf Seiten der Projektträger gerechtfertigt erscheint. Sowohl die Vorbereitung der Kampagnen, die fachliche Begleitung der Träger, die Dokumentation der Kampagnen und die Öffentlichkeitsarbeit werden mit großem Engagement und mit respektablem Ergebnis durchgeführt. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es insbesondere im Berichtswesen der Trägerorganisationen: Hier erscheint eine Vereinheitlichung der Berichte und eine konsequentere Datenlieferung erforderlich.

Das mit dem INNOPUNKT-Programm eingeführte Qualitätsmanagementsystem in Form der zyklusorientierten Projektplanung (ZyPP-Verfahren) hat sich grundsätzlich bewährt und wird auch von den beteiligten Trägern überwiegend als nützlich anerkannt. Der konkrete Nutzen des Verfahrens liegt in der konsequenten Zielorientierung aller Projektschritte, der damit implementierten Selbstkontrolle und der Möglichkeit, den Projektfortschritt und die Zielerreichung messen zu können. Der kritische Punkt liegt im hohen Grad der Festlegung von Zielen, Indikatoren und Einzelaktivitäten, der von einer Reihe von Projektträgern als zu weitgehend, damit als einengend und unflexibel kritisiert wird. Die Evaluation hat festgestellt, dass Änderungen von Projektkonzepten in begründeten Fällen durchaus möglich sind und genehmigt werden. In gewissen Grenzen ist Flexibilität also durchaus gegeben. Gleichwohl sollte in Betracht gezogen werden, die Festlegung von Pflichtzielen auf ein Mindestmaß zu reduzieren und den Trägern mehr Spielraum bei der Projektdurchführung einzuräumen.

Der Qualitätssicherung dienen auch die externen Evaluationen, die für die neueren INNOPUNKT-Kampagnen initiiert wurden, sowie die Einbeziehung wissenschaftlicher Experten durch die Träger zur begleitenden Evaluation einzelner Projekte.

Wirkungen des Programms

In den untersuchten INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8 wurden bislang rund 6.300 Unternehmen „sensibilisiert“ - das heißt mit dem jeweiligen Thema konfrontiert und über die Hintergründe aufgeklärt; von diesen wurden 1.762 KMU eingehender über das Projektanliegen beraten (sogenannte Aufschlussberatungen), von diesen wiederum haben sich 981 Betriebe vertraglich zur Teilnahme an einem Projekt verpflichtet (was mit einem Kostenbeitrag in Höhe von 20 % der anteiligen Kosten für Qualifizierung innerhalb des Projekts verbunden ist).

Innerhalb der teilnehmenden KMU haben über 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Projekten partizipiert: darunter allein über 3.200 an der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle in den Betrieben, knapp 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Instrumenten qualifiziert. Durch die Projekte in den Kampagnen 1 bis 8 wurden nach Angaben der beteiligten KMU und der Träger insgesamt 546 neue Arbeitsplätze geschaffen (darunter allein 233 in der INNOPUNKT-Kampagne 2 „Frauen-IT-Arbeitsplätze“); darüber hinaus wurden rund 3.800 Arbeitsplätze gesichert (davon entfallen allein 3.200 auf die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle).*

Bei der Bewertung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass sie einerseits auf noch unvollständigen Angaben beruhen und sich beim weiteren Fortschritt der Projekte noch erhöhen werden, dass andererseits optimistische Einschätzungen bezüglich der Arbeitsplatzeffekte nicht ausgeschlossen wer-

*

Sämtliche Angaben beruhen auf Angaben der LASA und Meldungen der Projektträger, Stand 31.12.2003

den können. Neben den zählbaren Effekten sind deshalb gerade bei einem Programm wie INNOPUNKT die qualitativen Wirkungen von hoher Bedeutung, die allerdings zum Teil erst im weiteren Zeitablauf erkennbar werden.

Chancengleichheit

Das Prinzip Chancengleichheit von Männern und Frauen in Beruf, öffentlichem Leben, in Bildung und Ausbildung hat den Rang eines Querschnittsziels in allen Bereichen der EU-Strukturfondsförderung und in der Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg. Die Untersuchung zeigt, dass die INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8 in ihren Konzeptionen den verschiedenen Teilaspekten des Gleichheitspostulats (Gender Mainstreaming) - nämlich besserer Zugang zum Arbeitsmarkt, allgemeine und berufliche Bildung, Beteiligung von Frauen an der Gründung und am Wachstum von Unternehmen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf - in unterschiedlicher Weise entgegenkommen. So begünstigt zum Beispiel die Kampagne 1 - die Einführung moderner Arbeitszeitsysteme in Betrieben - die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, während dieses Teilziel in den übrigen Kampagnen keine oder nur eine geringe Rolle spielt. Die Teilhabe der Frauen an allgemeiner oder beruflicher Bildung wird insbesondere in den Kampagnen 2, 3, 4 und 6 gefördert, die ausschließlich Qualifizierungsmaßnahmen beinhalten. Die Beteiligung von Frauen an der Leitung von Unternehmen wird in Kampagne 8 (Betriebsnachfolge) gefördert.

Die praktische Umsetzung der Projekte bleibt hinter den potenziellen Möglichkeiten allerdings deutlich zurück. Die Daten lassen darauf schließen, dass Frauen in erheblich geringerem Umfang an den Maßnahmen von INNOPUNKT beteiligt sind als Männer. Außer in den Kampagnen, in denen Frauen als ausschließliche Zielgruppe (Kampagne 2) oder als Teilzielgruppe (Kampagne 8) vorgesehen waren, kommt es durch die INNOPUNKT-Kampagnen nicht zu einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen oder zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Ausnahme Kampagne 1).

Auch der Blick in die Zukunft ist eher ernüchternd: Zwei Drittel der KMU sehen keine Veranlassung, zukünftig Aspekte der Chancengleichheit stärker zu berücksichtigen. Aus diesem Befund ergibt sich, dass die Sensibilisierung der KMU zu Fragen der Chancengleichheit noch verstärkt werden muss und dass konkrete Beiträge zur Chancengleichheit durch die Projekte nur dann erwartet werden können, wenn Frauen als Zielgruppen oder Teilzielgruppen im jeweiligen Konzept in hohem Maße Berücksichtigung finden.

Netzwerke und Nachhaltigkeit

Dem Prinzip Netzwerkbildung kommt im Rahmen der INNOPUNKT-Konzeption hohe Bedeutung zu. Netzwerken zwischen Projektträgern, Unternehmen, Bildungsträgern und Fachinstitutionen wird die Funktion zugesprochen, Wissen und Kompetenz zu bündeln, dadurch Synergieeffekte zu erzeugen und aufgebaute Beratungsstrukturen auf Dauer zu erhalten.

Auch von den Projektträgern und den am INNOPUNKT-Programm beteiligten KMU wird die Bedeutung von Netzwerken im Prinzip anerkannt, allerdings in unterschiedlichem Maß und mit verschiedenen Akzenten. Projektträger sehen in Netzwerken in erster Linie eine Möglichkeit, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln, in zweiter Linie auch ein Akquisitionsinstrument. Für Unternehmen sind Netzwerke in erster Linie eine Plattform des Informations- und Erfahrungsaustausches; sie bieten aber auch Möglichkeiten, neue Kunden oder Partner zu gewinnen. Trotz dieser Vorteile werden Netzwerke von einem großen Teil der Träger und der KMU in ambivalenter Weise beurteilt. Neben den Vorteilen werden auch Nachteile gesehen, zum Beispiel Interessenkonflikte durch Konkurrenzbeziehungen, mangelnde Zuverlässigkeit der Partner und Koordinationsprobleme. Der „Netzwerkgedanke“ stößt bei den meisten Beteiligten nur dann auf Zustimmung, wenn mit der Netzwerkbeteiligung ein konkret erkennbarer Nutzen verbunden ist. Die Evaluation kommt deshalb

zu dem Ergebnis, dass die Netzwerkidee nicht „überfrachtet“ werden sollte und dass die Nutzung bestehender bzw. bewährter Strukturen dem ständigen Aufbau neuer Netzwerke vorzuziehen ist.

Die Nachhaltigkeit der Wirkungen des Programms - ein weiteres zentrales Element von INNOPUNKT - wird auf verschiedenen Ebenen umgesetzt:

- Durch INNOPUNKT wird ein substanzieller Beitrag zur Professionalisierung der Trägerlandschaft geleistet, was auch von den Trägern selbst so gesehen wird.
- Die durch INNOPUNKT aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen und Konzepte sollen nach Möglichkeit über die Förderperiode hinaus Bestand haben, wozu die Mehrzahl der Träger gute Chancen der Vermarktung sieht; hierzu müssen die Konzepte der passgenauen Qualifizierung am Arbeitsplatz weiter entwickelt werden; einige Träger sehen auch Möglichkeiten, das jeweilige INNOPUNKT-Thema durch anderweitige Finanzierung weiter zu betreiben.
- Ein sehr positives Zeichen ist, dass rund 90 % der KMU davon ausgehen, die durch INNOPUNKT erreichten Innovationen nach Ende des Projekts dauerhaft zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln. 73 % der Betriebe in den Qualifizierungsprojekten geben an, dass sie ihre Weiterbildungsaktivitäten in Zukunft verstärken wollen.

Ergebnistransfer

Hinsichtlich des Transfers der Ergebnisse der INNOPUNKT-Kampagnen in die Breite der Brandenburger Unternehmerschaft kommt die Untersuchung zu dem Ergebnis, dass hier noch Möglichkeiten der Intensivierung bestehen. Zwar gibt es einige Beispiele erfolgreicher Nachfolgeprojekte, die aus INNOPUNKT-Kampagnen heraus entwickelt wurden (z.B. Einstiegsteilzeit für Jugendliche, die „virtuelle Akademie für Wirtschaft, Arbeit und Verwaltung“ mit einer e-learning-Plattform), dennoch bleibt noch Spielraum für eine systematische Weiterentwicklung des Transfergedankens. Darauf sollten sowohl die ausgewählten Träger der INNOPUNKT-Projekte eingeschworen als auch spezielle Transfer-Agenten hin ausgebildet werden.

Empfehlungen

Auf der Grundlage des insgesamt positiven Gesamtergebnisses der Evaluation werden abschließend 10 Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Programms INNOPUNKT formuliert. Die zentrale Aussage dabei lautet: Die Grundelemente des Programms INNOPUNKT sollten nicht verändert, sondern beibehalten, weiterentwickelt und soweit notwendig ergänzt werden. In thesenartiger Zusammenfassung lauten die Empfehlungen:

1 *Ziele, Angebotsorientierung und partnerschaftliche Abstimmung weiterentwickeln*

Die strategischen Ziele und zentralen Elemente des Programms - Angebotsorientierung und partnerschaftliche Abstimmung, Wettbewerbsverfahren und die Zielgruppenausrichtung auf KMU - sollten erhalten und weiterentwickelt werden.

2 *Themenfindung dynamisch anpassen*

Die Vielseitigkeit und Flexibilität in der Themenauswahl ist eine der großen Stärken des INNOPUNKT-Programms. Die Transparenz der Themenfindung sollte erhöht und „Nachfrageelemente“ aus der betrieblichen Praxis könnten noch weiter verstärkt werden.

3 *Projekte nicht mit Zielen überfrachten*

Die zyklusorientierte Projektplanung (ZyPP) hat sich als Methode der Qualitätssicherung bewährt. Allerdings sollte der Grad der Festlegung mit Teilzielen und detaillierten Arbeitsschritten

nicht überzogen werden, sondern zugunsten einer größeren Flexibilität der beteiligten Träger begrenzt bleiben.

4 *Überschneidungen der Trägeraktivitäten vermeiden*

Die regionale Abgrenzung der Trägeraktivitäten, insbesondere bei der Akquisition von KMU, sollte konsequent eingehalten und in den Projektplanungsübersichten (PPÜ) festgeschrieben werden.

5 *Anpassung der Projektumsetzung an betriebliche Erfordernisse beachten*

Diese Empfehlung zielt darauf, die Belange der teilnehmenden KMU bezüglich der Betriebsabläufe und verfügbarer Zeiten für Weiterbildung noch stärker zu berücksichtigen, so wie es mit dem Konzept der „passgenauen Qualifizierung am Arbeitsplatz“ bereits in der Praxis geschieht.

6 *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit durch frauenspezifische Kampagnen und durch Zielgruppenansätze*

Um das Querschnittsziel Chancengleichheit noch stärker zur Geltung zu bringen, wird als Ergebnis der Evaluation empfohlen, bei künftigen Kampagnen einerseits frauenspezifische Konzepte bzw. spezielle Zielgruppenansätze für Frauen zu entwickeln (wie es bereits in den INNOPUNKT-Kampagnen 2 und 7 geschehen ist), andererseits aber auch die „genderorientierten“ Grundsätze sowohl in der Projektkonzeption als auch in der praktischen Umsetzung noch konsequenter zu beachten.

7 *Netzwerke: Nutzung vorhandener Strukturen dem Aufbau neuer Netzwerke vorziehen*

Netzwerke sind ein unabdingbares Element der Programmumsetzung und des Ergebnistransfers. Aus der Erkenntnis heraus, dass nur solche Netzwerke von den Unternehmen akzeptiert werden, die für sie einen konkreten Nutzen ergeben, wird empfohlen, vor allem bestehende und bewährte Strukturen für die Ziele des INNOPUNKT-Programms zu nutzen.

8 *Jury-Mitglieder als Vertrauensperson einsetzen*

Um die Kommunikation und „kritische Aussprache“ zwischen den beteiligten Ebenen - MASGF, LASA als Umsetzungsagentur und Trägerorganisationen - weiter zu optimieren, wird vorgeschlagen, Mitglieder aus der Expertenjury als „Vertrauenspersonen“ zu gewinnen und als Mittler im Dialog zwischen den Beteiligten einzusetzen.

9 *Monitoring: Berichterstattung und Datenlieferung straffen*

Die festgestellten Defizite im Berichtswesen (z.B. fehlende Differenzierung der Teilnehmerzahlen nach Geschlecht) sollten beseitigt und die Berichte insgesamt vereinheitlicht werden.

10 *Den Ergebnistransfer verbessern*

Die positiven Ansätze im Ergebnistransfer - es gibt bereits einige erfolgreiche Nachfolgeprojekte aus INNOPUNKT-Kampagnen heraus - sollten zu einer konsistenten Transferstrategie weiterentwickelt werden. Dazu gehört einerseits eine noch stärkere Verankerung des Transfergedankens in den Projektkonzeptionen und bei den Trägern, andererseits die Ausbildung spezieller „Transfer-Agenten“, die den nicht einfachen Prozess der erfolgreichen Verbreitung von Methoden und Ergebnissen der INNOPUNKT-Kampagnen initiieren und steuern.

1. Das INNOPUNKT-Programm als Gegenstand der Evaluation

1.1. INNOPUNKT: Hintergrund und Ziele des Programms

Mit der Entwicklung und Implementation der „Innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung im Land Brandenburg (INNOPUNKT)“ beschreitet das MASGF neue Wege auf dem Feld seiner aktiven Arbeitsmarktpolitik. INNOPUNKT wurde im Jahr 2000 aus den Erfahrungen des Vorläuferprogramms „Marktorientierte ESF-Projektförderung“ (sog. A3-Förderung) entwickelt und im April 2001 mit der ersten Kampagne gestartet. Obwohl die A3-Förderung, gemessen an ihren Zielsetzungen, durchaus beachtliche Teilerfolge vorweisen konnte, war sie von der Grundkonzeption her und bezüglich der Nachhaltigkeit ihrer Wirkungen noch keinesfalls optimal gestaltet. Die im Auftrag des MASGF von ISOPLAN durchgeführte Evaluation des Programms¹ stellte unter anderem eine überaus breite Teilnehmerstruktur und eine große Themenvielfalt der geförderten Projekte fest und leitete aus der „hochgradigen Heterogenität“ des A3-Programms die Empfehlung einer „stärkeren inhaltlichen Schwerpunktbildung und Profilierung“ von Nachfolgeprogrammen ab. Weitere Erkenntnisse liefen darauf hinaus, dass zahlreiche Projekte nach Abschluss der A3-Förderung nicht lebensfähig waren und dass der Transfer positiver Projekterfahrungen und Erkenntnisse in die Unternehmenslandschaft intensiviert werden müsse.

1.1.1. Hintergrund der Programmkonzeption

In der „Innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung“ treffen sich mehrere strategische Ziele der brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik (vgl. Kapitel 1.2). Sämtliche bisherigen INNOPUNKT-Kampagnen sind auf die Themenfelder Fachkräftebedarfssicherung und Kompetenzentwicklung in KMU hin ausgerichtet. Diese beiden „Grundsäulen“ des Programms stützen sich auf die Prämisse, dass die Humanressourcenentwicklung eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung bzw. Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU darstellt². Das MASGF betont, dass gerade die Verbindung der Themen "Integration von Zielgruppen des Arbeitsmarktes" und vorausschauende "Arbeits- und Innovationsförderung in den kleinen und mittleren Unternehmen" derjenige strategische Zugriff ist, der mittelfristig Erfolg verspricht³.

Zur Ausgangslage, die das Förderprogramm inhaltlich begründet, gehören folgende gesicherten Erkenntnisse:

- a) Die **demographische Entwicklung** in Deutschland steht vor dramatischen Umbrüchen mit erheblichen Auswirkungen nicht nur auf die sozialen Sicherungssysteme, sondern auch auf das Erwerbspersonenpotenzial und damit auf das Fachkräfteangebot. In den ostdeutschen Bundesländern und damit auch im Land Brandenburg verschärft sich das Problem des **drohenden Fachkräftemangels** durch die heutigen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, die viele junge Erwerbspersonen dazu verleiten, in die westlichen Bundesländer abzuwandern. Die Tatsache, dass in dem Jahrzehnt nach der Wende von 1989/90 bis heute zu viele Arbeitskräfte (mit der Folge hoher Arbeitslosigkeit) zur Verfügung stehen, hat das Problem des drohenden Fachkräftemangels, der mittelfristig auf die brandenburgische Wirtschaft zukommt,

¹ Der Untersuchungsbericht „Marktorientierte ESF-Projektförderung zur Schaffung und Stabilisierung erwerbswirtschaftlicher Arbeitsplätze. Studie zur Implementation, Wirkung und Wirksamkeit des Brandenburger Förderprogramms“ wurde im Dezember 2000 in der Reihe Forschungsberichte des MASGF als Nr. 18 veröffentlicht.

² Vgl. Michael Zaske: Zur Themenplanung für das INNOPUNKT-Programm des MASGF, in: INNOPUNKT. Mit INNOPUNKT die Kompetenzen in KMU entwickeln und den Fachkräftebedarf sichern. BBJ-Dokumentation Heft 19, Workshop am 12.12.2002, Potsdam 2003, S. 5

³ Vgl. Michael Ranft, ebd., S. 9

lange Zeit verdeckt. In diesem Zusammenhang wird von einigen Experten die These vom „personalwirtschaftlichen Raubbau“⁴ vertreten und daraus folgend vom Risiko der „demografischen Falle“ gesprochen. Das Programm INNOPUNKT soll vor diesem Hintergrund einen nachhaltigen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftepotenzials im Land Brandenburg leisten.

- b) Die neuen Herausforderungen, die sich für die Unternehmen u.a. aus einer globalisierten Wirtschaft, aus der Verbreitung der IuK-Technologien und aus der Erweiterung der EU ergeben, können nur durch die Vermittlung entsprechender **Kompetenzen und von Innovationsfähigkeit** bewältigt werden: Es geht dabei sowohl um *Führungskompetenzen* im Bereich der Arbeitsorganisation und der Personalwirtschaft (hier also im Wesentlichen Managementfunktionen) sowie um die sogenannten *Schlüsselkompetenzen* wie Lernfähigkeit, Teamfähigkeit etc., als auch um *Fachkompetenzen* in spezifischen Bereichen der Wirtschaft. Der „Aufbau von Kompetenzen ist integraler Bestandteil eines offenen, potenzialorientierten Innovationsmanagements“⁵. In dieser Situation wird Weiterbildung als das entscheidende Instrument angesehen, um Entwicklungsprobleme zu lösen, Kompetenzdefizite abzubauen und Potenziale zur Innovation aufzubauen.

Von entscheidender Bedeutung für die Qualität und Effektivität der Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen ist, dass die Inhalte einerseits den von außen an die Unternehmen herangetragenen Anforderungen gerecht werden, andererseits auf die spezifischen internen Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen zugeschnitten sind. „Die Qualitätsanforderungen an die kundennahe Arbeit der Bildungsträger sind enorm gestiegen. Bildung von der Stange ist vor allem im IuK-Bereich out. Erfolgreich ist die Bildung von Netzwerken mit Betrieben und regionalen bzw. sektoralen Akteuren schon bei der Bestimmung der geförderten Qualifizierungsinhalte.“⁶ Die Tatsache, dass sich der größte Teil der Brandenburger Unternehmen - nämlich 64 %, also fast zwei Drittel - nicht an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen und dass die Weiterbildungsbereitschaft bei Klein- und Kleinstunternehmen tendenziell geringer ist als im Durchschnitt,⁷ unterstreicht die Notwendigkeit, insbesondere die KMU im Interesse ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit für die Themen Qualifizierung und Innovationsfähigkeit zu sensibilisieren.

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs und die Kompetenzentwicklung in KMU können gewissermaßen als die strategischen Eckpfeiler der Programmphilosophie von INNOPUNKT bezeichnet werden: Es geht letztlich um die Entwicklung von *Humanressourcen* als „wesentliche Voraussetzung für die Sicherung und Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU“ im Land Brandenburg⁸. Damit ist eines der zentralen Handlungsfelder der brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik angesprochen („Wissen, Kompetenz, Innovation“), in dem sich die Ziele der Beschäftigungsförderung durch Qualifizierung der Arbeitskräfte, aber auch durch Kompetenzentwicklung in den Unternehmen überlagern. Es verbindet sich im Fall des INNOPUNKT-Programms mit weiteren grundlegenden Prinzipien der Arbeitsmarktpolitik wie der *wirtschaftsnahen Qualifizierung*, der *Aktivierung von Zielgruppen* des Arbeitsmarktes und der Förderung durch *Netzwerkbildung und Kooperationsstrukturen*.

⁴ Vgl. Michael Behr: Zur Notwendigkeit von Initiativen zur Verbesserung der personalwirtschaftlichen Strategiekompetenz in KMU des verarbeitenden Gewerbes der neuen Bundesländer, in: BBJ-Dokumentation Heft 19 zum Workshop „Themenfindung für die INNOPUNKT-Kampagnen 2003 und 2004“ am 12.12.2002, S. 45

⁵ Vgl. Marcus Kottmann: Kompetenzentwicklung als Ausgangspunkt für Innovationen, in: INNOPUNKT. Mit INNOPUNKT die Kompetenzen in KMU entwickeln und den Fachkräftebedarf sichern. BBJ-Dokumentation Heft 19, Workshop am 12.12.2002, S. 20

⁶ Operationelles Programm Brandenburg, Förderperiode 2000 - 2006, Ergänzung zur Programmplanung, Maßnahme 4.6

⁷ MASGF Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der 6. Welle des Betriebspanels Brandenburg, Reihe Forschungsberichte Nr. 21, Berlin/Potsdam, Juni 2002

⁸ Michael Zaska: Zur Themenplanung für das INNOPUNKT-Programm des MASGF, in BBJ-Dokumentation, Heft 19, a.a.O., S. 5

1.1.2. Zentrale Elemente des Programms INNOPUNKT

Als Konsequenz aus den Erfahrungen mit der „Marktorientierten ESF-Projektförderung“ (dem sogenannten A3-Programm) wurde mit Beginn der neuen Förderperiode der EU-Strukturfonds (2000 - 2006) eine Programmkonzeption entwickelt, die die Schwächen der A3-Förderung ausräumen und darüber hinaus neue Akzente einer innovativen Arbeitsmarkt- und KMU-Förderung setzen sollte. Dieses Konzept ist durch folgende Charakteristika gekennzeichnet.

- > **Angebotsorientierte Förderung:** Während das Vorläuferprogramm A3 thematisch sehr breit gespannt war und die Projektvorschläge von der Basis her entwickelt wurden, geht das INNOPUNKT-Programm einen grundsätzlich anderen Weg: Im Rahmen eines *partnerschaftlichen Abstimmungsprozesses*, der vom MASGF als der politischen Ebene initiiert wird und in den Institutionen der Wirtschaft und Experten des Arbeitsmarktes einbezogen sind, werden bestimmte Schwerpunktthemen definiert, die aktuelle und mittelfristig relevante Probleme des Arbeitsmarktes und der kleinen und mittleren Unternehmen im Land Brandenburg aufgreifen. Diese *Schwerpunktthemen* werden von geeigneten Trägern in zeitlich befristeten Projekten (in der Regel 24 Monate) modellhaft umgesetzt.
- > **Wettbewerbsverfahren:** Zu diesem Zweck werden pro Jahr drei Ideenwettbewerbe öffentlich ausgeschrieben. Über die eingereichten Projektanträge entscheidet eine unabhängige *Expertenjury*, die für jeden Wettbewerb spezifisch zusammengesetzt wird. Entscheidend für die Auswahl ist die Qualität der Projektanträge, wobei die Zielorientierung und die Einhaltung der vorgegebenen inhaltlichen und formalen Kriterien den Ausschlag gibt.

Die wichtigsten Grundanforderungen an die Projektanträge lauten:

- > **Klare Ziel- und Ergebnisorientierung:** Es geht um eine präzise Definition und quantitative Festlegung dessen, was das Land als arbeitsmarktpolitisch zu erreichendes Ziel am Ende der Förderung erwartet⁹; diese Ziele werden in einem mehrstufigen Diskussionsprozess zwischen dem MASGF, der LASA Brandenburg GmbH (als Projektumsetzungsagentur) und den ausgewählten Bewerbern entwickelt und festgelegt. Dieser Prozess ist gleichzeitig Kern eines umfassenden **Qualitätssicherungssystems**, auf das sich die Träger in Kooperation mit der LASA verpflichten müssen.
- > **Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit:** Die geförderten Projektträger sind gehalten, **Netzwerke** aufzubauen, die darauf ausgerichtet sind, die Projekte auch nach Abschluss der Förderung weiterzutragen. Die Netzwerke sollen nach Möglichkeit bestehende Institutionen und Kompetenzen einbinden.
- > **Ergebnistransfer:** Die Träger müssen die Projekterfahrungen und Ergebnisse aufarbeiten und der Öffentlichkeit zugänglich machen.

Die Prinzipien „Öffentlichkeit“ und „partnerschaftliche Beteiligung“ sind ebenfalls konstitutive Elemente des Programms INNOPUNKT. Dies liegt in der Zielsetzung und in der „Natur“ des Programms begründet. Die aus der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion im partnerschaftlichen Prozess abgeleiteten und für die KMU als wichtig erachteten Schwerpunktthemen sollen eine möglichst große Verbreitung erfahren: einerseits in der Startphase der Kampagne, um möglichst viele Unternehmen für die Themen zu sensibilisieren und sie eventuell für die Teilnahme an den Projekten zu gewinnen, andererseits nach Abschluss der Kampagnen, um nützliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Projekten in die Unternehmenslandschaft zu übertragen. Die Stärke und Wirksamkeit dieses *Diffusionsprozesses* ist ein wesentliches Erfolgskriterium des gesamten Programms INNOPUNKT.

⁹ Operationelles Programm Brandenburg, Förderperiode 2000 - 2006, Ergänzung zur Programmplanung, Maßnahme 4.6

1.1.3. Ziele und Zielgruppen des Programms

INNOPUNKT ist laut Internet-Präsentation der Umsetzungsagentur LASA Brandenburg GmbH „die Modellförderung (des MASGF) des Landes Brandenburg zu arbeitsmarktpolitischen Lösungen, die das Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen haben. Das Land Brandenburg unterstützt so eine stetige und innovative Weiterentwicklung der Arbeitsmarktpolitik, um die gegenwärtigen und zukünftigen Problemstellungen mit den besten Ansätzen zu lösen“.

Gefördert werden innovative, nachhaltige und übertragbare Vorhaben zu Schwerpunktthemen. „Ziel von Innopunkt ist es, Netzwerke aufzubauen, die nach Auslaufen der Förderung die Projektinhalte weitertragen.“¹⁰ Die Übertragbarkeit der positiven Ergebnisse der Förderung und die Nachhaltigkeit - d.h. der dauerhafte Bestand der aufgebauten Strukturen - sind ebenfalls konstitutive Elemente des Programms INNOPUNKT. Die strategischen Oberziele der Förderung bestehen darin, wirksame Beiträge zur **Kompetenzentwicklung von Unternehmen** und zur **Sicherung des mittelfristigen Fachkräftebedarfs** zu leisten. Die spezifischen Ziele der einzelnen Kampagnen müssen sich diesen Oberzielen zuordnen lassen.

In dieser Zielbeschreibung manifestiert sich der zweifache „innovative Anspruch“ des Programms INNOPUNKT: Zum einen ist der Politikansatz *innovativ*,¹¹ indem durch die Prinzipien Angebotsorientierung und Wettbewerb nach Qualitätskriterien neue Formen der Programminitiierung erprobt bzw. eingeführt werden; zum anderen hat das Programm insoweit einen hohen Innovationsgehalt, als es die Förderung von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) selbst zum Gegenstand hat. Auch die „eingebaute“ Qualitätskontrolle, die ständige Rückkopplung der Projektergebnisse in die Ebene der Projektsteuerung und der damit verbundene Anspruch, INNOPUNKT zu einem „lernenden Programm“ zu machen, rechtfertigen es, von *innovativer* arbeitsmarktpolitischer Schwerpunktförderung zu sprechen.

Zielgruppen der Förderung sind - formal gesehen, das heißt in den Kategorien der Richtlinien des Landesprogramms - „juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts und Personengesellschaften“, mithin öffentliche Einrichtungen und privatwirtschaftliche Firmen, die sich in den INNOPUNKT-Wettbewerben als **Projekträger** qualifizieren. Diese Gruppe der Träger - Weiterbildungsunternehmen, spezialisierte Beraterfirmen, technologieorientierte Institute, Kammern und Verbandseinrichtungen¹² - ist aber nicht die „eigentliche“ Zielgruppe der Förderung, sondern sie hat eine **Mittlerfunktion** in dem Sinne, dass die innovativen Inhalte der Förderung bzw. der einzelnen Kampagnen an die KMU als der strategischen Zielgruppe herangetragen und mit bzw. in diesen umgesetzt werden sollen. Es geht bei INNOPUNKT um die „*Steigerung strategischer Kompetenzen in KMU*“¹³, und über diesen Weg soll der Fachkräftebedarf mittel- und langfristig gesichert werden. Die im wörtlichen Sinne fundamentale Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen für die Entwicklung des Humankapitals geht allein aus wenigen statistischen Daten hervor: Wenn man - abweichend von der KMU-Definition der EU - zu den KMU nur die Betriebe mit bis zu 200 Beschäftigten zählt, so ergeben sich nach den Ergebnissen der 7. Welle des Betriebspanels Brandenburg¹⁴

¹⁰ MASGF (Hrsg.): Landesprogramm Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg, Abschnitt 3.4.4, INNOPUNKT, Potsdam 2003

¹¹ Auf die zahlreichen Definitions- und Erklärungsversuche, was Innovation eigentlich ist, soll hier nicht eingegangen werden. Hier kann eine pragmatische Begriffsbestimmung von Kohlmeyer zugrunde gelegt werden. Danach sind Innovationen „Neuerungen, die sich gegenüber dem Status quo merklich unterscheiden. Sie implizieren eine relative Verbesserung, die sich in einem höheren Zielerreichungsgrad ausdrückt. Das ausschlaggebende Kriterium zur Bewertung von Innovationen besteht darin, ob sich die neu entwickelte Qualität in einer höheren Problemlösungskompetenz ausdrückt.“ - Klaus Kohlmeyer: Transfer und Mainstreaming - Begriffserklärung und Ansätze, in: BBJ Dokumentation, Heft 24

¹² Detaillierte Auflistungen der Träger finden sich in den Beschreibungen der 8 INNOPUNKT-Kampagnen in Kapitel 3.

¹³ Michael Ranft: INNOPUNKT - Zwischenbilanz und Schlussfolgerungen, in BBJ-Dokumentation, Heft 19, S. 9

¹⁴ MASGF (Hrsg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Reihe Forschungsberichte Nr. 22, Berlin 2003

folgende Relationen: In den rund 69.100 Unternehmen dieser Größenklasse - darüber gab es nur rund 400 Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten - arbeiteten drei Viertel (genau: 74,7 %) der 778.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Brandenburg.

Aus Sicht der politischen Programmsteuerung sollte die Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs an folgenden Hebeln ansetzen:

- Modernisierung der Arbeitsorganisations- und Arbeitszeitstrukturen in KMU;
- Unterstützung der KMU bei der Personal- und Organisationsentwicklung;
- aktive Unterstützung der regionalen Vernetzung zur Steigerung der Kapazitäten für Forschung und Entwicklung bei KMU (z.B. Kooperation zwischen KMU und Forschungseinrichtungen);
- aktive Arbeitsmarkt- und Innovationspolitik durch Wissen, Qualifikation und Innovationsförderung, die auf KMU-Beschäftigte und Management zielt.

Die starke (nahezu vollständig erscheinende) Ausrichtung des INNOPUNKT-Programms auf die Zielgruppe der KMU schließt aber nicht aus, dass auch die sogenannten Zielgruppen des Arbeitsmarktes - insbesondere Frauen, Jugendliche, in geringem Umfang auch Arbeitslose - indirekt als Endbegünstigte, zum Beispiel als Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen, an der Förderung partizipieren.¹⁵ Grundsätzlich aber war der INNOPUNKT-Focus aus strategischen Gründen auf die Gruppe der KMU gerichtet, nicht auf die Zielgruppenangehörigen direkt. Damit war eine Bündelung der Ressourcen, ein homogener Förderansatz in den einzelnen Kampagnen sowie eine stringenteren Steuerungsmöglichkeit intendiert - alles Ziele, die sich aus den Erfahrungen des Vorläuferprogramms (A3) heraus ergeben hatten.

1.1.4. Zeitrahmen und Fördervolumen

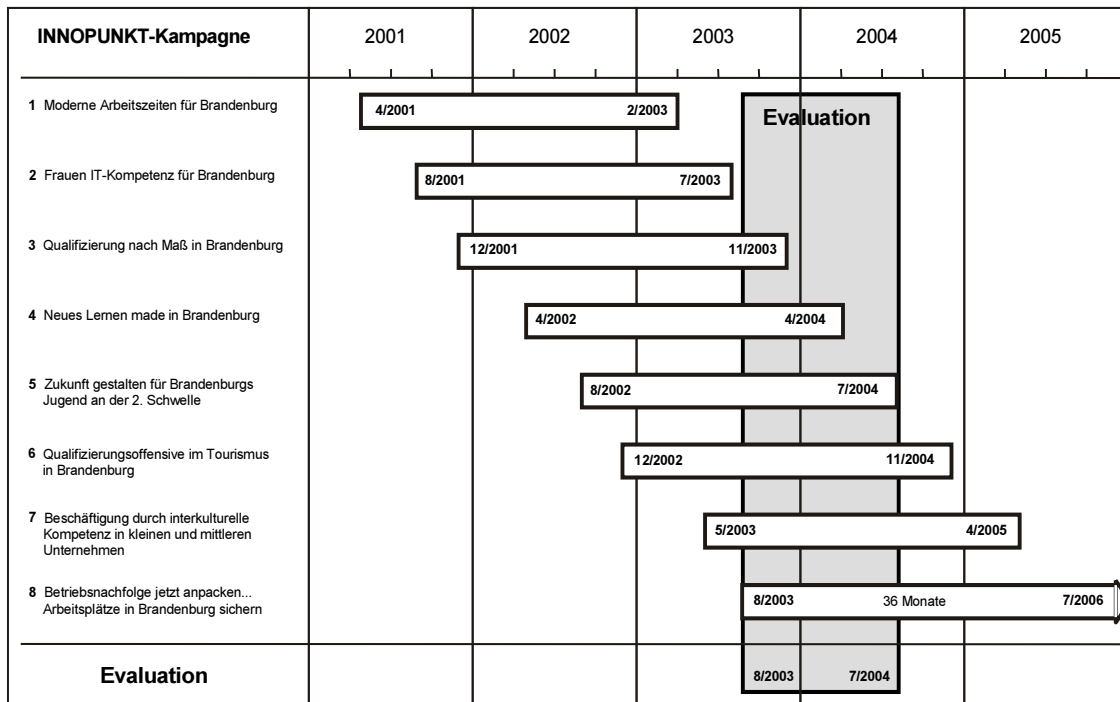
Das INNOPUNKT-Programm wird in Form themenorientierter „Kampagnen“ durchgeführt, die sich in der Regel über eine Laufzeit von 24 Monaten erstrecken.¹⁶ Jeder Kampagne ist eine mehrmonatige Vorlaufphase vorgeschaltet, in der das Thema strukturiert und die Träger in einem Wettbewerb ausgewählt werden. Die Zeitplanung des gesamten INNOPUNKT-Programms bis zum Jahr 2006 - dem Ende der laufenden EU-Förderperiode - sieht vor, dass in jedem Jahr drei Kampagnen gestartet werden. Für jede Kampagne wird ein Fördervolumen von rund zwei Mio. Euro eingesetzt; pro Jahr also 6 Mio. Euro, für die gesamte Förderperiode rund 50 Mio. Euro. Die INNOPUNKT-Kampagnen werden zu 70 % aus Mitteln des ESF und zu 30 % aus Landesmitteln finanziert. Sämtliche an dem Förderprogramm teilnehmenden Unternehmen werden vertraglich verpflichtet, sich mit einem Anteil von 20 % an den Ausgaben für Qualifizierung zu beteiligen, die ihrerseits in der Regel mindestens 50 % der Gesamtprojektkosten ausmachen müssen.

Gegenstand dieser Evaluierungsuntersuchung waren vereinbarungsgemäß die INNOPUNKT-Kampagnen 1 - 8. Die erste Kampagne startete im April 2001 und endete im März 2003. Die Kampagne 8 lief im August 2003 an und wird im Juli 2006 enden. Durch die zeitliche Abstufung der Kampagnen - in der Regel erfolgt alle vier Monate ein neuer Start - erfasst die Evaluation (die selbst 12 Monate dauerte) die Kampagnen zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

¹⁵ Vgl. dazu die Einzelbeschreibungen der INNOPUNKT-Kampagnen im Kapitel 3.

¹⁶ Bisher einzige Ausnahme: Die INNOPUNKT-Kampagne 8 „Betriebsnachfolge jetzt anpacken ...“, die wegen ihrer besonderen Thematik auf 36 Monate hin geplant wurde.

Abbildung 1: Laufzeiten der 8 INNOPUNKT-Kampagnen



Grafik Iroplan 6/2003

Nur die Kampagnen 1, 2 und 3 waren Anfang des Jahres 2004 bereits abgeschlossen; die Kampagnen 4 und 5 näherten sich der Endphase, während die Kampagnen 6, 7 und 8 sich noch mitten in der Umsetzung bzw. in der Anlaufphase befanden. Diese zeitliche Abfolge hat Auswirkungen auf die Methodik und die Ergebnisse der Untersuchung: Nur über die abgeschlossenen Projekte können (vorläufig) Ergebnisdaten erhoben und ausgewertet werden, über die laufenden Kampagnen liegen naturgemäß nur Zwischenergebnisse vor. Da aber die Evaluation sich nicht nur auf quantitative Daten stützt, sondern ganz wesentlich auch qualitative Informationen in die Gesamtanalyse einbezieht, kann der Nachteil, dass nicht alle Kampagnen relativ zur gleichen Zeit erfasst werden, weitgehend ausgeglichen werden. (Zur Methodik der Evaluation vergleiche Kapitel 2).

Der Vollständigkeit wegen sind die weiteren INNOPUNKT-Kampagnen, die nach September 2003 gestartet wurden und nicht Gegenstand der Evaluation waren, zu nennen:

- Kampagne 9: Kompetenzgewinn durch Lernzeitorganisation in Brandenburger Unternehmen (gestartet am 01. Februar 2004);
- Kampagne 10: Mehr Chancen für ältere Fachkräfte (gestartet am 1. Mai 2004).

Die INNOPUNKT-Kampagne 11 "Neue Wege zur Ausbildung" startet am 01.09.2004. Zur INNOPUNKT-Kampagne 12 „Zukunftschancen durch clusterorientierte regionale Verzahnungsprojekte“ läuft bis 31. August 2004 - der Ideenwettbewerb.

1.2. Einordnung von INNOPUNKT in die Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg

Die „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg“ ist eingebettet in die Grundkonzeption der Arbeitsmarktpolitik Brandenburgs. Den Rahmen dafür bilden:

- die arbeitsmarktpolitischen Gesetze und Instrumente des Bundes,
- die Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie durch Mittel aus dem ESF,
- die Leitlinien der Brandenburger Arbeitsmarktpolitik.

Die Verantwortung für die Beschäftigungspolitik und aktive Arbeitsmarktpolitik liegt im bundesdeutschen föderalen System zunächst beim **Bund**. Die Umsetzung des Dritten Buches Sozialgesetzbuch (SGB III), eines Bundesgesetzes, erfolgt ausschließlich durch die Bundesagentur für Arbeit. Die Länder spielen insoweit eine eigenständige Rolle, als sie die Politik des Bundes flankieren und eigene Akzente setzen. Dies wird nicht zuletzt ermöglicht durch die Mittel der **Europäischen Union** über den **Europäischen Sozialfonds** (ESF). Die ostdeutschen Bundesländer sind auch in der Förderperiode 2000 bis 2006 als sogenanntes Ziel 1-Gebiet definiert und zählen somit zu den Gebieten mit höchster Förderpriorität innerhalb der Europäischen Union¹⁷.

Laut Amsterdamer Vertrag der EU tragen die Mitgliedstaaten weiterhin die Hauptverantwortung für Beschlüsse und deren Umsetzung in der Beschäftigungspolitik, gleichzeitig besteht jedoch die Notwendigkeit, koordinierte beschäftigungspolitische Aktionen durchzuführen. Die **Beschäftigungspolitischen Leitlinien** geben hierzu einen Rahmen vor, der sich inhaltlich im Wesentlichen aus den vier Pfeilern Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmergeist, Anpassungsfähigkeit und Chancengleichheit zusammensetzt¹⁸.

Der Rahmen der **Brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik** ist somit mit der Arbeitsmarktpolitik des Bundes sowie der europäischen Beschäftigungspolitik gesetzt.

Ein wichtiges Charakteristikum der Brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik ist die Verzahnung von verschiedenen Politikbereichen und Ressorts. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Arbeitsmarktpolitik für sich genommen die Beschäftigungsprobleme des Landes nicht lösen kann, sondern dies ein Zusammenwirken mit der Wirtschafts-, der Beschäftigungs-, der Struktur- sowie der Tarif- und Finanzpolitik erfordert. Demzufolge wird eine integrierte Beschäftigungspolitik verfolgt.

Ausgangspunkt der Handlungsfelder der Brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik ist die konkrete Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktlage im Land. Eine Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen hat unter anderem Folgendes deutlich gemacht:

- die Beschäftigungsentwicklung ist weiterhin rückläufig, die Arbeitslosigkeit verharrt auf hohem Niveau,
- die Arbeitsmarktrisiken sind ungleich verteilt; insbesondere Frauen, Ältere und Jugendliche sind tendenziell in höherem Maße von (Langzeit-)Arbeitslosigkeit betroffen;
- im Land herrschen gravierende regionale Disparitäten, was die Arbeitsmarktsituation angeht¹⁹.

Darüber hinaus gehen Untersuchungen davon aus, dass das Arbeitskräfteangebot zurückgehen wird. Mittelfristig werden mehr ältere Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als jüngere nachrücken. Die Entwicklungstendenzen sagen voraus, dass es ca. ab dem Jahr 2010 zu einem

¹⁷ Vgl. Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg 1999/2000, S. 57

¹⁸ Vgl. ebd., S. 57 f

¹⁹ Vgl. Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg, 1999/2000, S. 78 ff

Mangel an qualifizierten Fachkräften kommen kann, der insbesondere für KMU existenzbedrohende Formen annehmen kann. Derzeit besteht nur partiell Fachkräftebedarf. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und angesichts der Brandenburger Betriebsgrößenstruktur besteht jedoch Handlungsbedarf, um über personalwirtschaftliche Maßnahmen ausreichende Kapazitäten zu erhalten. Der beruflichen Weiterbildung kommt somit ein sehr hoher Stellenwert zu.

Auf dieser Grundlage hat das Land Brandenburg u.a. folgende **Handlungsfelder** definiert:

- berufliche Aus- und Weiterbildung,
- zielgruppenorientierte Arbeitsmarktpolitik,
- öffentlich finanzierte Arbeit,
- wirtschaftsnahe Qualifizierung,
- Umverteilung von Arbeit,
- Weiterentwicklung in der Arbeitsförderung,
- Regionalisierung in der Arbeitsmarktpolitik und Verzahnung,
- Gender Mainstreaming - Förderung der Chancengleichheit,
- Evaluation und Qualitätssicherung²⁰.

Zentrales Instrument der Brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik ist das **Landesprogramm "Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg"** (LAPRO). Das LAPRO wurde im Hinblick auf die neue EU-Förderperiode 2000 bis 2006 reformiert und ist in vier Schwerpunktbereiche gegliedert:

- Für das Erwerbsleben qualifizieren - Programme zur beruflichen Ausbildung (BAB),
- Arbeit statt Sozialhilfe finanzieren - Programme zur Integration (INT),
- Bestehende Arbeitsplätze stabilisieren -Programme zur Prävention (PRÄV) und
- Neue Methoden und Instrumente - Programm für Innovation (INO).

Die Grundphilosophie des LAPRO ist im Arbeitsmarktbericht beschrieben:

"Zunächst soll das Problem der beruflichen Erstaubildung junger Menschen gelöst werden. Zweitens sollen die Kommunen massiv bei der Integration von Arbeitslosen und insbesondere arbeitslosen Sozialhilfeempfängern und -empfängerinnen in das Erwerbsleben unterstützt sowie arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen komplementär zu Förderungen der Bundesanstalt für Arbeit geholfen werden. Drittens soll dem Entstehen von Arbeitslosigkeit durch präventive Maßnahmen, die in den Betrieben ansetzen, begegnet werden. Darüber hinaus sollen viertens verschiedene Einzelprobleme des Arbeitsmarktes angepackt werden. Dabei besteht nicht der Anspruch, diese Probleme zu lösen. Vielmehr sollen durch ihre gezielte Benennung und ausgewählte Einzelförderungen Lösungsansätze exemplarisch erprobt und vorgestellt werden. Über diesen Weg soll dann eine gesellschaftliche und politische Entwicklung angestoßen werden, an deren Ende eine umfassende Problemlösung möglich erscheint."²¹

Das Förderprogramm **INNOPUNKT** ist im vierten Baustein des LAPRO zu verorten. Das Programm leistet einen wichtigen Beitrag zu mehreren Handlungsfeldern und Leitlinien der Brandenburger Arbeitsmarktpolitik. Im Zentrum stehen dabei die wirtschaftsnahe Qualifizierung mit dem Ziel, die Kompetenzen in KMU zu erhöhen sowie die gezielte Förderung von Zielgruppen des Arbeitsmarktes (bisher Frauen, Jugendliche, Ältere). Zu zahlreichen Arbeitsmarktförderprogrammen bzw. Initiativen

²⁰ Vgl. ebd., S. 79 ff

²¹ Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg, 1999/2000, S. 101

des Bundes bzw. Landes Brandenburg bestehen inhaltliche Verknüpfungen. Folgende Programme, Initiativen und Konzepte sind diesbezüglich zu nennen:

- Bundes-Aktionsprogramm "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts" (Kampagne 2,3,4)
- Initiative D21 zur Aktivierung von PublicPrivatePartnership (Kampagne 2),
- Initiative "Frauen ans Netz" (Kampagne 2),
- Brandenburger Informationsstrategie BIS 2006 (Kampagnen 2,3,4),
- Landesinitiative "eBusiness in KMU" (Kampagne 2),
- Aktionsprogramm "Lebensbegleitendes Lernen für alle" (BMBF) (Kampagne 3,4),
- "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken" (BMBF) (Kampagne 3,4),
- Jugendsoforthilfeprogramm (Kampagne 5),
- Job-AQTIV-Gesetz (Kampagne 5),
- Initiative "Jugend 2005" (Kampagne 5),
- Landestourismuskonzeption (Kampagne 6),
- Bundesinitiative "Lust auf Natur" (Kampagne 6),
- Strategien zur Vorbereitung bzw. Begleitung der EU-Osterweiterung (Kampagne 7),
- Gemeinschaftsinitiative "Change" (Kampagne 8),
- Initiative zur Unternehmensnachfolge "nexxt" (Kampagne 8).

Eine Besonderheit stellt die Einbettung von einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen in die **Landesstrategie BIS 2006** dar. Sie ist die Rahmeninitiative zur Gestaltung der Informations- und Wissensgesellschaft in Brandenburg. BIS 2006 wird aus Mitteln der Europäischen Strukturfonds (EFRE und ESF) unterstützt. Der Aktionsplan zur Landesinitiative BIS 2006 sieht vor, dass verschiedene Ressorts unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen.

BIS 2006 setzte sich ursprünglich aus vier Teilen zusammen:

- IuK-Offensive,
- Bildungsoffensive,
- Regionalinitiative und
- interaktive Verwaltung.

Die Regionalinitiative wurde als eigener Baustein aufgelöst und in die IuK-Offensive sowie die interaktive Verwaltung integriert. Diese Bausteine werden im Rahmen folgender Strategiekreise und durch folgende Ressorts umgesetzt:

- Verwaltung (MdF, MI): Verwaltungsmodernisierung, Interaktive Verwaltung, e-government ;
- Wirtschaft (MW): virtueller Marktplatz, e-business für KMU etc. und
- Bildung (MASGF, MBSJ, MWFK): Bildungs- und Wissensplattform, Neue Lehr- und Lernformen.

Die einzelnen Programmbestandteile haben sich in den unterschiedlichen Ressorts weitestgehend verselbstständigt. So setzt beispielsweise das MW das Programm BIEM (Brandenburgisches Innovationsprogramm für E-Business und Medienkonvergenz) um, das MASGF das Programm INNOPUNKT und das Bildungsministerium das Projekt M.A.U.S. (Medien an unseren Schulen). Dies geschieht weitgehend unabhängig voneinander, auch wenn es inhaltlich starke Überschneidungen

gibt. Während INNOPUNKT ein Arbeitsmarktprogramm ist, das einen starken Bezug zur Wirtschaft aufweist, indem es KMU als Endbegünstigte fördert, ist BIEM ein Wirtschaftsförderprogramm, das die Nutzung moderner IuK-Technologien zum Schwerpunkt hat und gezielt die Vernetzung von Geschäftsprozessen der KMU unterstützt. Was die Umsetzung der Programme anbelangt, weisen INNOPUNKT und BIEM große Ähnlichkeiten auf, so dass BIEM auch als "INNOPUNKT für die Wirtschaft" umschrieben werden kann. Auch bei BIEM gibt es ein Wettbewerbsverfahren, und eine Jury entscheidet über die Projektträger. Die Vorgaben an die Projektträger sind bei BIEM noch anspruchsvoller als bei INNOPUNKT, denn hier müssen die Träger im Rahmen der Antragstellung gar einen Businessplan vorlegen, der sehr stark durch quantitative Elemente der Zielerreichung geprägt ist. Synergieeffekte zwischen BIEM und INNOPUNKT entstehen nicht zuletzt dadurch, dass die LASA bei beiden Programmen als Umsetzungsagentur fungiert - bei INNOPUNKT permanent, bei BIEM im Rahmen einzelner Kampagnen.

Die Einordnung des INNOPUNKT-Programms seitens des MASGF in das Handlungsfeld "Wissen, Kompetenz, Innovation" als Teil der strategischen Ausrichtung der Abteilung Arbeit des MASGF macht die spezielle Ausrichtung des Programms einerseits und die Einbettung in die Landesarbeitsmarktpolitik andererseits deutlich. Diese strategische Ausrichtung hat folgende Teilaspekte:

- Integrierte Kompetenzentwicklung in KMU zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen;
- Professionalisierung von Bildungsdienstleistern;
- Eingreifen in die Reformdebatte der beruflichen Bildung unter der Zielsetzung des lebenslangen Lernens;
- Anstoßen ressortübergreifender Dachprogramme Wissen und Kompetenz;
- Initiierung von Dachprogrammen Land/Landesarbeitsamt (LAA; jetzt: Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit) zur systematischen Koordination der unternehmensnahen Förderung;
- Integration der Bundesförderung in o.g. Dachprogramme auch zur Vorbereitung auf 2006 ff;
- Nutzung der Eisbrecherfunktion von INNOPUNKT für Kooperationen auf Programmebene (z.B. Tourismusakademie)²².

Zusammenfassend ist INNOPUNKT mit verschiedenartigen Politikfeldern, Förderprogrammen und -konzepten verzahnt, die sich im Wesentlichen auszeichnen durch eine klare KMU-Orientierung mit dem Ziel des Kompetenzzuwachses, eines hohen Stellenwerts von Weiterbildung bzw. lebenslangen Lernens, durch die Förderung von Informationstechnologien, sektorale Schwerpunktsetzung, z.B. im Bereich des Tourismus sowie allgemeine Ansätze der aktiven Arbeitsmarktpolitik (z.B. Job-AQTIV-Gesetz).

²² Vgl. Ranft: INNOPUNKT - Zwischenbilanz und Schlussfolgerungen, in: INNOPUNKT. Mit INNOPUNKT die Kompetenzen in KMU entwickeln und den Fachkräftebedarf sichern, BBJ-Dokumentation Heft 19, Workshop am 12.12.2002, Potsdam 2003, S. 8

2. Ziel und Methodik der Evaluation

2.1. Programmevaluation: die Aufgaben der Untersuchung

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich vom Typus her explizit um eine Programmevaluation (oder *systemische Evaluation*), das heißt der Schwerpunkt der Untersuchung liegt ausdrücklich auf der Programmebene und nicht auf der Ebene der einzelnen Kampagnen und Projekte. Gegenstand der Untersuchung sind die Programmkonzeption und die Programmadministration, das Qualitätsmanagement und - soweit heute schon nachweisbar - die Programmwirkungen. Die Ausrichtung des Hauptfokus der Untersuchung auf die Programmebene schließt selbstverständlich eine Analyse und Bewertung der einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen nicht aus - sie ist im Gegenteil Voraussetzung für eine auf induktivem Wege zu erarbeitende Gesamtbeurteilung des Förderprogramms. Das praktische Ziel der Untersuchung besteht darin, aus den Analysen und Bewertungen Empfehlungen abzuleiten, die geeignet sind, INNOPUNKT als *lernendes Programm* in der Gesamtkonzeption und in der praktischen Umsetzung weiter zu optimieren.

Folgende Themenschwerpunkte lagen dem Untersuchungsprogramm zugrunde:

(1) Analyse der Programmkonzeption

Zu bewerten waren die konzeptionellen Grundlagen des Förderprogramms und ihre Einbettung in die Arbeitsmarktsituation des Landes Brandenburg. Folgende Fragen waren zu untersuchen:

- Werden mit den INNOPUNKT-Projekten die „richtigen“ Themen angegangen? Entsprechen die Themen einem kurz-, mittel- oder langfristigen Bedarf?
- Wie wird die Auswahl begründet?
- Stehen die Themen im Kontext einer übergeordneten Arbeitsmarktstrategie?
- Wie ist die *Kohärenz* des INNOPUNKT-Programms mit der Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg, des Bundes und der EU zu beurteilen?
- Gibt es Querverbindungen und gegebenenfalls Synergieeffekte mit anderen Förderprogrammen?

(2) Analyse der Programmadministration

Auf dem Prüfstand stand hier die Umsetzung des INNOPUNKT-Programms auf allen beteiligten Ebenen:

- Beurteilung des Ideenwettbewerbs und der Projektauswahlverfahren,
- Besetzung und Arbeitsweise der Jury,
- Begleitung der Projektträger durch die LASA Brandenburg GmbH als Umsetzungsagentur,
- die praktische Administration der Projekte durch die Projektträger,
- die administrativen Strukturen der Zusammenarbeit zwischen der LASA Brandenburg GmbH und
- Berichterstattung und Monitoring als Teil der Programmadministration.

(3) Analyse des Qualitätsmanagements

Die Qualitätssicherung ist eines der zentralen Charakteristika des INNOPUNKT-Programms. Sowohl die LASA als Umsetzungsagentur als auch die Projektträger sind gehalten, Systeme und Methoden der Qualitätssicherung in die Projekte zu integrieren und bestimmte Standards zu berücksichtigen. Auf Initiative des MASGF hat die LASA zu diesem Zweck das System der *zyklusorientierten Projektplanung (ZyPP)* eingeführt. Wie bereits angedeutet werden die ausgewählten Projektträger einer INNOPUNKT-Kampagne zu Beginn eines Projekts zu einem ZyPP-Seminar eingeladen, um ihnen die Systematik der zielorientierten Projektplanung und der Zielerreichungskontrolle zu vermitteln. Darüber hinaus werden die Projektträger bereits in der Ausschreibung aufgefordert, eigene Vorschläge zur Qualitätssicherung zu entwickeln. Die Evaluation hatte zur Aufgabe, die praktische Umsetzung des ZyPP-Verfahrens zu untersuchen: d.h. zu prüfen, inwieweit Anspruch und Wirklichkeit der Qualitätskontrolle in den INNOPUNKT-Projekten übereinstimmen.

(4) Analyse der Programmwirkungen

Die zentrale Frage nach der Wirksamkeit des Programms muss sich einerseits an den verschiedenen Zieldimensionen von INNOPUNKT orientieren, andererseits aber auch zwischen den verschiedenen Ebenen der Zielerreichung²³ unterscheiden:

- > unmittelbar ersichtliche **Outputs** der Projekte (zum Beispiel Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen, „Betroffene“ von innovativen betrieblichen Prozessen etc.);
- > kurz- und mittelfristig erkennbare **Ergebnisse der Projekte** (z.B. Verhaltensänderungen, Leistungssteigerungen im Sinne der Zielsetzung, Sicherung von Arbeitsplätzen etc.);
- > längerfristige **Wirkungen** im Sinne der Oberziele des Programms: Kompetenzsteigerung einer signifikanten Anzahl von KMU, darauf basierende Beschäftigungseffekte, dauerhafte Strukturen im Sinne des Programms: nachhaltige Netzwerke und Beratungsstrukturen, stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen, Rückführung der Jugendarbeitslosigkeit, höhere Weiterbildungintensität.

Was die verschiedenen Zieldimensionen der Wirkungsanalyse angeht, so sollten vorrangig folgende Bereiche untersucht werden:

- a) „*Trägerlandschaft*“: Inwieweit hat INNOPUNKT durch Netzbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Projektpraxis zu einer *Professionalisierung* von Programmträgern beigetragen: konzeptionell, organisatorisch, bezüglich des Qualitätsmanagements?
- b) *Mittelständische Wirtschaft*: In welchem Umfang wurden KMU von den INNOPUNKT-Projekten direkt erreicht (Beratungskontakte, Teilnehmer an Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen)? Wie viele wurden indirekt erreicht (durch Information und Öffentlichkeitsarbeit)? Inwieweit und wodurch wurden ihre Kompetenzen gestärkt? Inwieweit beteiligen sie sich am Aufbau von dauerhaften Netzwerken und Kompetenzzentren?
- c) *Umsetzung des „Gender-Mainstreaming“-Ansatzes*: Inwieweit tragen die INNOPUNKT-Projekte zur Verbesserung der Chancengleichheit und zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen in bestimmten Bereichen des Arbeitsmarktes bei? Welche INNOPUNKT-Projekte sind besonders erfolgreich beim Abbau von Arbeitsmarktsegregation?

²³

Die Wirkungsanalyse wird sich methodisch und bezüglich der verwendeten Kategorien an der „Interventionslogik“ des Bewertungssystems der EU-Strukturfondsförderung orientieren, die ihrerseits dem Logical-Framework-Ansatz entspricht. (Vgl. EU-Kommission: Methoden für die Begleitung und Bewertung: Eine indikative Methode. Methodisches Arbeitspapier 3.) Der Logical-Framework-Ansatz wird von ISOPLAN seit vielen Jahren als methodisches Grundkonzept bei komplexen Evaluationsvorhaben eingesetzt.

(5) Nachhaltigkeit des INNOPUNKT-Programms

Die inhaltliche und strukturelle Nachhaltigkeit der INNOPUNKT-Projekte ist eines der entscheidenden Erfolgskriterien zur Beurteilung des Gesamtprogramms. Das Ziel von dauerhaften, sich selbst tragenden Beratungsstrukturen bzw. Kompetenznetzwerken war eines der wesentlichen Anstoßmomente zur Grundkonzeption von INNOPUNKT. Vor diesem Hintergrund ist die Frage der Tragfähigkeit auch nach dem Ende der Förderung maßgeblich. Untersucht und bewertet wurden die Kooperationsstrukturen zwischen den beteiligten Ebenen der Programmdurchführung, der Erfahrungsaustausch und die Ausstrahlung von Best-practice-Fällen.

(6) Handlungsempfehlungen

Das Forschungsprojekt hat einen klaren Praxisbezug. Es geht dabei nicht um wissenschaftliche Grundlagenforschung, sondern darum, aus den festgestellten Stärken und Schwächen der bisherigen Programmpraxis konkrete Handlungsempfehlungen für die künftige Programmgestaltung abzuleiten: nicht nur in Einzelaspekten der Programmumsetzung, sondern - soweit sinnvoll und begründbar - auch im Bereich der strategischen Konzeption und der Programmadministration. Praktisches Ziel der Evaluation ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, die weitere Entwicklung von INNOPUNKT möglichst optimal zu gestalten und die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der aufgebauten Strukturen zu sichern.

2.2. Indikatoren der Zielerreichung

In einem intensiven Diskussions- und Abstimmungsprozess zwischen den Evaluatoren und den Themenverantwortlichen von MASGF und LASA wurde in der ersten Phase der Untersuchung ein Indikatorenkatalog entwickelt, der den inhaltlichen Rahmen für die verschiedenen Erhebungs- und Analyseschritte (s. nachfolgend Abschnitt 2.3) bilden sollte. Die Aufstellung gliedert sich in *programmübergreifende Indikatoren der Erfolgskontrolle* - diese betreffen die Oberziele von INNOPUNKT: Sicherung des Fachkräftebedarfs, Erhöhung von Kompetenzen in KMU, Netzwerkbildung, Beschäftigungssicherung etc. sowie die Querschnittsziele Erhöhung der Chancengleichheit und Schaffung nachhaltiger Strukturen - und in *kampagnenspezifische Indikatoren*, die auf Inhalte und Teilziele der jeweiligen Kampagne zugeschnitten sind. Die Indikatoren sind sowohl quantitativer als auch qualitativer Art - dies aufgrund der Erkenntnis, dass nicht alle Outputs und Wirkungen von Maßnahmen zählbare Effekte haben, sondern zum Teil nur durch plausible Beschreibungen darstellbar sind.²⁴

Bei der Indikatorenaufstellung (s. Anhang A1) handelt es sich um einen Maximalkatalog, von dem die meisten, aber nicht alle Indikatoren im Rahmen der Untersuchung umgesetzt werden konnten. Vor allem die erst mittelfristig erfassbaren Effekte waren im Rahmen dieser Untersuchung, die gemessen an der Gesamtlaufzeit des Programms eine Halbzeitbewertung darstellt, nicht operationalisierbar, sie könnten aber in einer später durchzuführenden Abschluss- oder Ex-post-Evaluation zum Tragen kommen.

²⁴ Auf die methodisch komplexen Probleme der Kausalität - also der Zurechenbarkeit von Ursachen und Wirkungen - soll hier nicht näher eingegangen werden.

2.3. Erhebungs- und Analyseschritte der Untersuchung

Die umfangreichen Fragestellungen der Programmevaluation erfordern ein differenziertes Methodenkonzept, das unterschiedliche Erhebungs- und Analyseschritte miteinander verbindet.

(1) In der ersten Phase der Untersuchung wurden Unterlagen und Dokumente (a) zur Konzeption des Programms INNOPUNKT und (b) zu den Kampagnen 1 bis 8 gesichtet und ausgewertet: insbesondere die Dokumentationen zur Themenfindung und zu den Expertenworkshops, die Ausschreibungen der Ideenwettbewerbe und die von den Trägern ausgearbeiteten Programmplanungsübersichten (PPÜ's). Im weiteren Verlauf der Evaluation wurden Sach- und Fortschrittsberichte der Träger und, soweit bereits verfügbar, die Abschlussberichte der LASA in die **Sekundäranalyse** mit einbezogen.

(2) Ebenfalls noch in der ersten Phase der Untersuchung wurden die **Programmverantwortlichen** im MASGF und in der LASA Brandenburg GmbH in ausführlichen **Interviews** befragt: zum Hintergrund und zur „Entstehungsgeschichte“ der INNOPUNKT-Kampagnen, zur Konzeption und Durchführungspraxis der Projekte und zu den Erfahrungen mit den Trägern und Netzwerkpartnern. Anlässlich der beiden vorgelegten Zwischenberichte wurde die Diskussion mit den Programmverantwortlichen sowohl in den Präsentationssitzungen als auch bilateral fortgesetzt. An dieser Stelle ist die ausgeprägte Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten positiv hervorzuheben.

(3) Im November und Dezember 2003 wurde eine schriftliche **Trägerbefragung** durchgeführt, an der sich 39 von 44 angeschriebenen Trägern beteiligten. Die Rücklaufquote von 88,6 % und die zum Teil sehr ausführlich beantworteten Fragebögen können als Zeichen hoher Kooperationsbereitschaft gewertet werden.

Tabelle 1: Rücklauf der Projektträgerbefragung nach Kampagnen

Kampagne	geförderte Träger	antwortende Träger	Rücklaufquote in %
1 - Moderne Arbeitszeiten	6	4	66,7
2 - Frauen-IT-Kompetenz	6	6	100,0
3 - Qualifizierung nach Maß	6	5	83,3
4 - Neues Lernen	5	4	80,0
5 - Jugendliche an der 2. Schwelle	6	6	100,0
6 - Qualifizierungsoffensive Tourismus	6	5	83,3
7 - Interkulturelle Kompetenz	5	5	100,0
8 - Betriebsnachfolge	4	4	100,0
Insgesamt	44	39	88,6

Inhalte der Befragung

Die Fragebögen enthielten die für alle Kampagnen einheitlichen Schwerpunktthemen. Die Fragen zu Ergebnissen und Wirkungen wurden hingegen kampagnenspezifisch angesprochen. Die übergreifenden Themen betrafen folgende Punkte:

- Angaben zum Unternehmen: Rechtsform, Beschäftigte, Branche;
- Teilnahme am INNOPUNKT-Wettbewerb: Wettbewerbsverfahren, innovativer Gehalt des Programms;

- Projektumsetzung: Akquisitionsstrategie, Ergebnisse bzw. Wirkungen (kampagnenspezifisch), Chancengleichheit, Netzwerke;
- Qualitätssicherung: Instrumente der Qualitätssicherung, eigene Methoden;
- Administration des Programms: Zusammenarbeit mit programmverantwortlichen Stellen, begünstigende und hemmende Faktoren der Programmumsetzung;
- Nachhaltigkeit: Fortbestand der geförderten Strukturen, Ergebnistransfer;
- Gesamtbeurteilung des Projekts und des INNOPUNKT-Programms insgesamt.

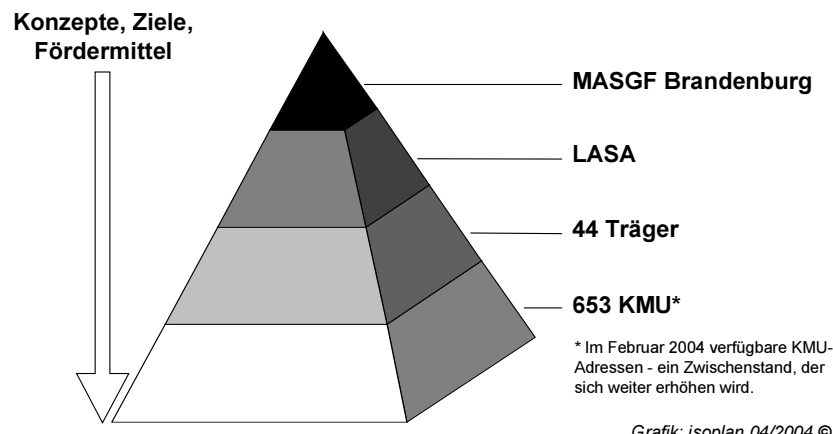
Ein Fragebogen Muster findet sich im Anhang A2 a).

(4) Ein weiterer zentraler Baustein des Methodenkonzepts war die schriftliche **Befragung der an den INNOPUNKT-Kampagnen beteiligten KMU**. Diese hatte die Funktion, die eigentliche Zielgruppe des Programms - nämlich die kleinen und mittleren Unternehmen in unterschiedlichen Branchen - zu Wort kommen zu lassen und ihre Einschätzung über die Umsetzung und den konkreten Nutzen der Projekte in Erfahrung zu bringen. Die KMU stehen gewissermaßen an der Basis einer Pyramide der an INNOPUNKT beteiligten Institutionen, die sich in 4 Ebenen gliedert:

- an der Spitze das MASGF als das politisch verantwortliche Ressort, das das Förderprogramm konzipiert hat und unter Einsatz von ESF- und Landesmitteln finanziert und steuert;
- darunter die LASA Brandenburg GmbH als zentrale Umsetzungsagentur, die für die Initiierung der Kampagnen, für die Auswahl der Träger und die Instruktion der Träger (ZyPP-Verfahren), die Koordination der einzelnen Kampagnen und für die finanzielle Abwicklung zuständig ist;
- darunter die Trägerorganisationen als Mittler und „Inputgeber“, die sich durch die Übernahme ihrer Rolle verpflichten, quantifizierte Mindestleistungen der „Sensibilisierung“ und des „Aufschlusses“ von Unternehmen, von Vertragsabschlüssen und von Beratungs- und Qualifizierungsprozessen anzustoßen und durchzuführen;
- an der Basis mehrere Hundert KMU, die sich als „Endbegünstigte“ an den Kampagnen durch vertragliche Verpflichtung beteiligen.

Abbildung 2: Die INNOPUNKT-Förderpyramide

Die INNOPUNKT-Förderpyramide (Kampagne 1 - 8)



Für den Erfolg des Gesamtprogramms ist es also von entscheidender Bedeutung, was und wie viel von den Ideen, Leitgedanken und strategischen Zielen, die an der Pyramidenspitze entwickelt werden, unten an der Basis „ankommt“, wie es von den KMU aufgenommen und in die Praxis des Betriebsalltags umgesetzt wird. Diese Fragen und weitere Aspekte der Projektumsetzung waren deshalb Gegenstand der schriftlichen Befragung der KMU, die im Februar/März 2004 durchgeführt wurde.

Die schriftliche Befragung war als **Totalerhebung** konzipiert, wobei aufgrund der Freiwilligkeit der Beteiligung von vornherein feststand, dass nur ein Teil der angeschriebenen Firmen den Fragebogen beantworten würde. Von der LASA und ergänzend von einigen Trägern wurden insgesamt 653 Firmenadressen zur Verfügung gestellt: die meisten für die INNOPUNKT-Kampagnen 2 und 3 (151 bzw. 146), die wenigsten (nämlich 22) für Kampagne 5, wo sich bis zum Beginn des Jahres 2004 relativ wenige KMU vertraglich gebunden haben. Noch gar keine Verträge lagen bei der im August 2003 gestarteten INNOPUNKT-Kampagne 8 vor, die deswegen nicht einbezogen werden konnte. Die Struktur der Befragung und die Antwortquoten in den 7 Kampagnen zeigt folgende Tabelle.

Tabelle 2: Grunddaten der KMU-Befragung

Kampagne	versandte Fragebögen ¹⁾	antwortende KMU	Rücklaufquote in %
1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	99	21	21,2
2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	151	39	25,8
3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	146	28	19,2
4 - Neues Lernen made in Brandenburg	63	23	36,5
5 - Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle	22	3	13,6
6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus	123	42	34,1
7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	49	14	28,6
Insgesamt	653	170	26,0

1) entsprechend der Zahl der von LASA und Trägern übergebenen Adressen

Die 170 verwertbaren Antworten entsprechen einer Rücklaufquote von 26 % - bei schriftlichen Befragungen dieser Art ein akzeptabler Wert. Die höchste Antwortbereitschaft findet sich in den Kampagnen 4 und 6 mit über einem Drittel Beteiligung. Sehr schwach war die Resonanz in Kampagne 5 mit nur drei Antworten (14 %); diese können sicher nicht als repräsentativ für die 22 KMU in diesem Bereich gewertet werden. Insgesamt aber spricht nichts dagegen, die 170 eingegangenen Antworten stellvertretend für die Grundgesamtheit von 653 KMU zu interpretieren. Das gilt zumindest der Tendenz nach auch für die Meinungsstrukturen innerhalb der einzelnen Kampagnen.

Die weitgehend standardisierten Fragebögen enthalten sowohl *übergreifende* Fragen zu den im Kapitel 1 genannten Themen als auch *kampagnenspezifische Fragen*, die sich auf die Ziele, Inhalte und speziellen Wirkungen der jeweiligen Maßnahme beziehen (ein Musterbogen zur Kampagne 1 findet sich im Anhang A2 b)).

(5) Durch die **Teilnahme an insgesamt 6 Veranstaltungen** zu verschiedenen INNOPUNKT-Kampagnen - ZyPP-Seminar, Erfahrungsaustausch, Expertenworkshop, Abschlussveranstaltung²⁵ - konnte sich der Gutachter einen Einblick darüber verschaffen, mit welchen Methoden und mit welchem Ergebnis die an den Kampagnen beteiligten Akteure die Fragen behandeln, die sich im Zuge der Vorbereitung und Durchführung von INNOPUNKT-Kampagnen bzw. Projekten stellen. Die Seminare und Workshops sind Teil des partnerschaftlichen Abstimmungsprozesses, der als wichtiger Grundsatz das INNOPUNKT-Programm durchzieht: von der Themenfindung über die Trägerauswahl bis hin zum Abschluss der Kampagnen.

(6) Eine weitere wichtige Komponente des Methodenkonzepts war eine Reihe von **Expertengesprächen** mit Fachleuten, die aus eigener Kompetenz zur Lage der KMU im Land Brandenburg und zu den spezifischen Themen der INNOPUNKT-Kampagnen Stellung nehmen konnten. Es handelte sich überwiegend um Jury-Mitglieder, die das INNOPUNKT-Programm aus einer gewissen Distanz beurteilen konnten und dies auch in kritisch-konstruktiver Weise taten.

(7) Ergänzend zu der schriftlichen Trägerbefragung wurde in jeder INNOPUNKT-Kampagne ein Projekt ausgewählt, zu dem vertiefende Interviews mit den Trägern und zum Teil mit deren Netzwerkpartnern durchgeführt wurden. Ziel dieser **Fallstudien** war es, den Projektverlauf von der „Vorgeschichte“ - auch vor dem Hintergrund des jeweiligen Trägers - über die Umsetzung bis hin zur Beurteilung durch den Projektverantwortlichen nachzuvollziehen. Dabei trat eine Fülle von Einzelaspekten zu Tage, die die bis dahin vorliegenden Ergebnisse - sowohl zu grundsätzlichen Fragen des Programms als auch zu praktischen Problemen der Projektdurchführung - exemplarisch verdeutlichten. In diesem Sinne waren die Fallstudien eine nützliche Ergänzung des ursprünglich vorgesehenen Methodenkonzepts.

(8) In der Schlussphase der Evaluation (am 16. Juni 2004) fand ein **Expertenworkshop** statt, zu dem die Programmverantwortlichen des MASGF und der LASA, Vertreter des Wirtschaftsministeriums, Jury-Mitglieder und Repräsentanten von Projektträgern eingeladen waren. Zweck des Workshops war es, vor dem Hintergrund der vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung einige zentrale Fragen der Programmkonzeption von INNOPUNKT und der Projektdurchführung aus Sicht der Experten zu diskutieren:

- Hat sich das angebotsorientierte Konzept von INNOPUNKT bewährt?
- Inwieweit werden die übergreifenden Programmziele von INNOPUNKT erreicht (Sicherung des Fachkräftebedarfs, Steigerung der Kompetenzen in KMU, Aufbau von Netzwerken und dauerhaften Beratungsstrukturen)?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Stärken und Schwächen der bisherigen Programmdurchführung für die Zukunft des Programms INNOPUNKT ziehen?

Die Diskussion dieser Themen erbrachte eine Reihe von weiteren Erkenntnissen bzw. Differenzierungen, die in die abschließende Gesamtbewertung der Programmevaluation eingeflossen sind.

²⁵ Vgl. Anhang A3 b)

3. Ziele, Inhalt, Ablauf und Ergebnisse der 8 INNO-PUNKT-Kampagnen

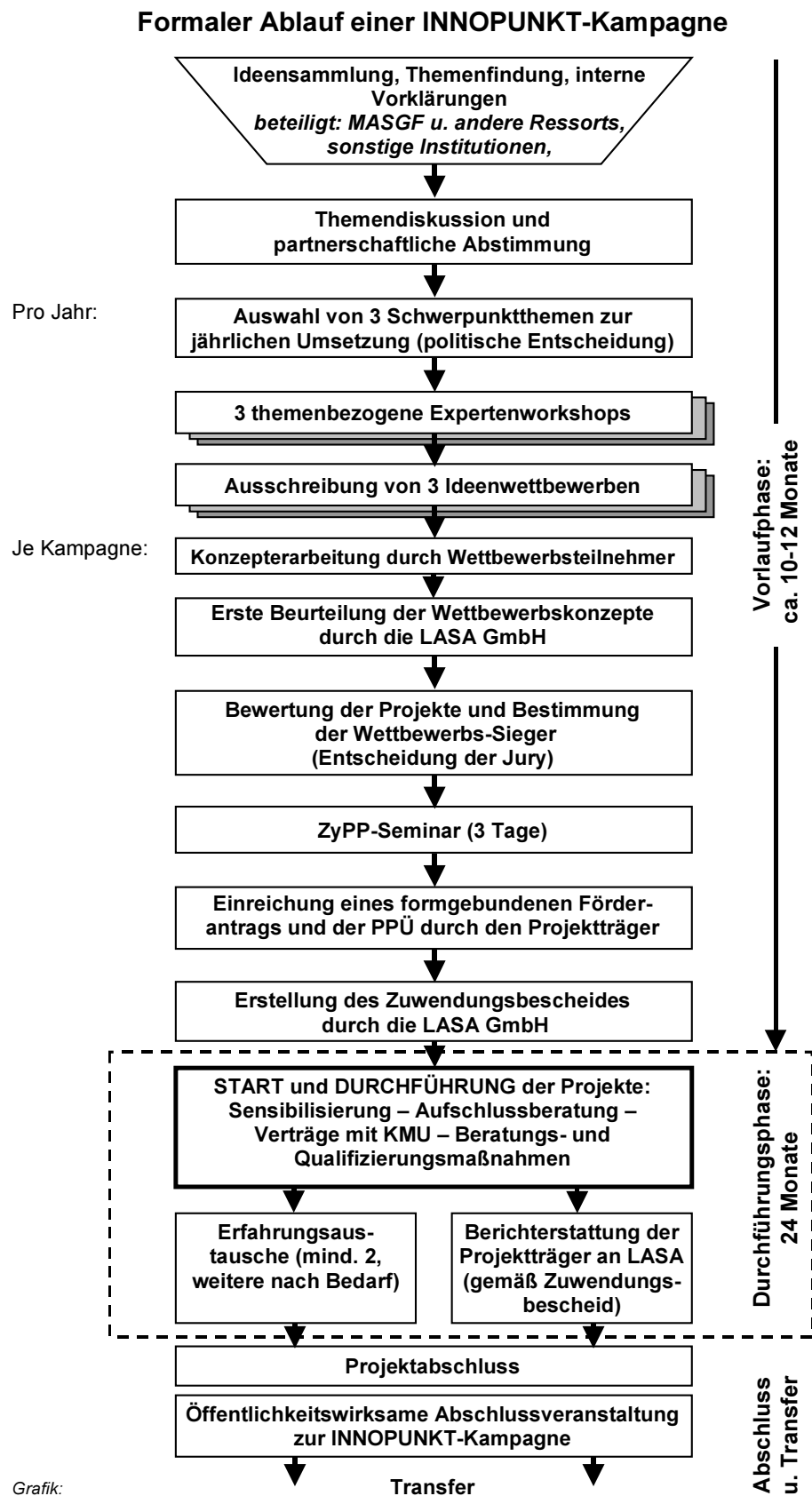
Das Kapitel 3 hat eine kurze Beschreibung der acht INNOPUNKT-Kampagnen zum Gegenstand. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei der arbeitsmarkt- und strukturpolitische Hintergrund, die Ziele und die Projektkonzeption der einzelnen Kampagnen (basierend auf den Ausschreibungstexten), die ausgewählten Projektträger, der Ablauf der Projekte - exemplarisch illustriert an Fallstudien -, sowie die Ergebnisse der Kampagnen. Mit der Einzeldarstellung der Kampagnen wird die Basis für die Querschnittsanalysen in den darauffolgenden Kapiteln gelegt. Der Einzelbetrachtung vorangestellt ist ein kurzer Blick auf den formalen Ablauf einer Kampagne. Dabei soll verdeutlicht werden, dass die einzelne Kampagne sich nicht auf die 24 Monate der Projektdurchführung beschränkt, sondern dass sie Teil eines darüber hinausreichenden Prozesses ist, der mit einer mehrstufigen Vorlaufphase beginnt und nach Abschluss der formellen Kampagne in die Phase des (angestrebten) nachhaltigen Transfers einmündet.²⁶

Zum Ablauf der INNOPUNKT-Kampagnen

Jede Kampagne geht aus einem mehr oder weniger langen Prozess der Themendiskussion und partnerschaftlichen Abstimmung hervor, an dem neben dem MASGF als dem Initiator des Programms auch andere Ressorts, Kammern und Verbände der Wirtschaft und andere Einrichtungen, die mit der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik befasst sind, beteiligt sein können. Ergebnis dieses Diskussionsprozesses ist die politisch begründete Entscheidung für drei Schwerpunktthemen, die im folgenden Jahr Gegenstand von INNOPUNKT-Kampagnen sein sollen. Diese drei Themen werden in getrennten Expertenworkshops ausführlich diskutiert und im Hinblick auf die Ziele und konkreten Teilaspekte einer künftigen INNOPUNKT-Kampagne hin erörtert.

²⁶ Eine ausführliche Darstellung und Bewertung der einzelnen Stufen erfolgt im Kapitel 5: Programmadministration und Qualitätsmanagement.

Abbildung 3: Formaler Ablauf einer INNOPUNKT-Kampagne



Danach erfolgt die öffentliche Ausschreibung eines "Ideenwettbewerbs des MASGF", die von der LASA-Brandenburg GmbH - der Umsetzungsagentur des INNOPUNKT-Programms - durchgeführt wird. Für die Ausarbeitung der Konzepte haben die sich bewerbenden Unternehmen bzw. Institutionen in der Regel drei bis fünf Monate Zeit; die eingereichten Konzepte werden durch die LASA GmbH zunächst einer ersten Beurteilung unterzogen. Die Entscheidung über die Annahme der Konzepte und damit über die Wettbewerbssieger trifft eine unabhängige Jury, die für jede Kampagne aus Experten des jeweiligen Themenbereichs zusammengestellt wird.

Die Wettbewerbssieger - in den bisherigen Kampagnen waren es in der Regel sechs Firmen bzw. Institutionen, zweimal wurden fünf und einmal vier Träger ausgewählt - werden in der Folge zu einem dreitägigen ZyPP-Seminar eingeladen (ZyPP: Zyklusorientierte Projektplanung), in dem die Teilnehmer auf die Ziele und Teilziele der Kampagne und auf die Methoden der zielorientierten Projektplanung „eingeschworen“ werden. Konkretes Ergebnis des Seminars ist die sogenannte Projektplanungsübersicht (PPÜ), die sämtliche Ziele und die Indikatoren zu ihrer Messung sowie die einzelnen Arbeitsschritte mit konkreter Zeitplanung festschreibt.

Erst nach dem Seminar reichen die ausgewählten Projektträger den förmlichen Förderantrag mit der PPÜ bei der LASA GmbH ein. Mit der Erstellung des Zuwendungsbescheides durch die LASA fällt der Startschuss zum eigentlichen Projektbeginn. Die Durchführung des Projekts, bestehend aus der Sensibilisierung und Aufschlussberatung der KMU, dem Vertragsabschluss mit den KMU und den dann einsetzenden Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen dauert in der Regel insgesamt 24 Monate. Während dieser Zeit finden im Normalfall zwei Erfahrungsaustausche statt, zu denen sich sämtliche Projektträger zusammenfinden; über halbjährlich zu erstattende Verlaufsberichte und jährliche Zwischennachweise wird die LASA periodisch über den Projektfortschritt unterrichtet. Daneben gibt es eine intensive Begleitung der Projektträger durch sogenannte Themenverantwortliche der LASA.

Nach dem erreichten Ende des Projekts findet eine Abschlussveranstaltung statt, in der die Projektträger, die LASA als Programmumsetzer und die politische Steuerung des MASGF Möglichkeiten des Transfers und der Weiterentwicklung der aufgebauten Strukturen erörtern. Eine weitere wichtige Funktion des Abschlussseminars besteht darin, Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen der Kampagnendurchführung zu gewinnen und diese - gemäß dem Konzept des *lernenden Programms* - in die weitere Programmplanung einfließen zu lassen.

3.1. INNOPUNKT-Kampagne 1: "Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg"

3.1.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Auf Bundesebene wie auf Landesebene wurde und wird über die Einführung differenzierter und flexiblerer Arbeitszeitmodelle diskutiert. Ziel ist es, die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit abzubauen. Eine gestiegene Zahl an Überstunden erfordert eine gerechtere Verteilung des Arbeitsvolumens. Arbeitszeitkonten und Teilzeitarbeit sind ein probates Mittel zur Verringerung von Überstunden und Flexibilisierung der Arbeitszeit mit beschäftigungswirksamen Effekten.

Ziele

Folgende Ziele werden mit dieser Kampagne verfolgt:

- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen: Es wird erwartet, dass mit den Beratungen hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeit und den eingeführten neuen Arbeitszeitmodellen positive Beschäftigungseffekte einhergehen. Ziel ist es, neue Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen zu schaffen und bestehende zu sichern.

- Beratung: Mit der Projektförderung soll ein Beratungsangebot initiiert werden, das sich gleichermaßen an Unternehmensleitungen sowie an Betriebs- und Personalräte richtet. Die Arbeitszeitberatung soll bedarfsgerecht und passgenau erfolgen und kann in der Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle münden. Die Nachhaltigkeit der Beratungsstrukturen ist ein wichtiges Ziel der Förderung.

Projektkonzeption

Innerhalb dieser Maßnahme sollen Projekte umgesetzt werden, die den Aufbau vernetzter Beratungsstrukturen sowie die Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zum Gegenstand haben. Einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Projektumsetzung nimmt der Aufbau von Netzwerkstrukturen ein. Die Modellprojekte sollen gleichzeitig nachhaltig und auf andere Regionen und Branchen übertragbar sein.

3.1.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Bei der INNOPUNKT-Kampagne 1 kam erstmals das für dieses Programm entwickelte Umsetzungsverfahren zur Anwendung:

- ein im partnerschaftlichen Dialog abgestimmtes Thema wird vorgegeben (Problemstellung, Zielrichtung, Erfolgskriterien, Gliederung),
- ein öffentlicher Wettbewerb wird ausgelobt,
- die LASA nimmt eine Vorsortierung der eingereichten Konzepte vor und
- eine Jury bewertet die Konzepte und entscheidet über die Wettbewerbssieger.

Im Vergleich zu späteren Jurys war die erste mit wenig externen Experten besetzt: Neben Vertretern des MASGF und des MW waren je ein Professor vom Wissenschaftszentrum Berlin und der Universität Potsdam Mitglieder der Jury. Die LASA ist - wie bei allen Jury-Entscheidungen - für die Vorbereitung und Organisation der Sitzungen zuständig.

Die Jury wählte folgende Träger aus:

Tabelle 3: Projektträger und Projekte der Kampagne 1

Träger	Projekt
Fauth-Herkner & Partner, München Institut für Medienforschung und Urbanistik GmbH, Berlin	Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg Beratungsnetz für Arbeitszeitgestaltung und Beschäftigung in Klein- und Mittelbetrieben der Metall-, Holz- und Textilindustrie Brandenburgs - net.abb
Rationalisierungs- und Innovationszentrum Brandenburg GmbH, Potsdam	Teilzeitplus
Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder), Geschäftsstelle Eberswalde	flexi PLUS
Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg, Berlin	NeuZeit
Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V., Potsdam	BIP - Büro für innovative Personalpolitik

3.1.3. Der Ablauf der Projekte

Mit der Kampagne 1 wurde das INNOPUNKT-Modell erstmals erprobt. Während hinsichtlich der Qualitätssicherung noch Erfahrungen gesammelt werden mussten, war das inhaltliche Konzept der Kampagne 1 voll ausgereift.

Die ausgewählten sechs Träger unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer Vorgehensweise bei Akquisition, Beratung etc. Allen Projekten gemein war jedoch die Konzentration auf die Beratung hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle mit dem Ziel, Arbeitsplätze in den beratenen Betrieben zu sichern bzw. zu schaffen. Die folgende Fallstudie illustriert die Projektumsetzung am Beispiel eines Trägers.

Fallstudie: IHK Frankfurt (Oder), Geschäftsstelle Eberswalde - Projekt: flexi plus

Projektvorgeschichte:

Die Vorgeschichte von flexi plus reicht bis ins Jahr 1994 zurück. Die IHK setzte in diesem Jahr ein Projekt "Arbeitszeitflexibilisierung" im Auftrag des Bundesfamilienministeriums um. Das Projekt hatte im Wesentlichen die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Gegenstand. Damals war die IHK Frankfurt (Oder) eine von bundesweit acht Beratungsstellen. In den Jahren 1997 bis 1999 beteiligte sich die IHK an dem Projekt ADAPT. Das Projekt machte deutlich, dass der Bedarf nach Arbeitszeitberatung in Unternehmen sehr hoch ist, diese aber nur in den seltensten Fällen bereit sind, dafür zu zahlen. Die Notwendigkeit der Fortsetzung dieser Förderansätze war somit - nach Ansicht des Projektleiters von flexi plus - evident.

Projektumsetzung:

Das Projekt flexi plus wurde mit dem Ziel gestartet, Überstunden abzubauen und dadurch Arbeitsplätze zu sichern bzw. zu schaffen.

Zur Akquisition wurden verschiedene Wege gewählt, z.B. Flyer etc. Am ehesten hat sich jedoch der persönliche Kontakt zu den Unternehmen bewährt.

Im Rahmen der Projektumsetzung wurden 290 Betriebe sensibilisiert, 129 Aufschlussberatungen durchgeführt sowie 26 Prozessbegleitungen. Von den Sensibilisierungen wurden 14.766 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, von den Aufschlussberatungen 6.172 und von den Prozessbegleitungen 2.070 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erreicht.

Folgende Motive waren seitens der Unternehmen u.a. ausschlaggebend für die Projektteilnahme:

- Ausgleich von Marktschwankungen,
- Optimierung betrieblicher Abläufe,
- Beschäftigungssicherung,
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

Zu Beginn der Projektumsetzung wurde festgestellt, dass die Unternehmer die sogenannten "weichen Faktoren" - etwa Verbesserung des Betriebsklimas, Sicherung einer gesunden Altersstruktur oder Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat - unterschätzten. Dies änderte sich jedoch im Zuge der Projektdurchführung.

In 26 Betrieben wurden flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt. "Klassische" Zeitkonten spielten dabei eine eher untergeordnete Rolle. Vorrangig wurden solche Regelungen eingeführt, die ein hohes Maß an Mitgestaltung, Eigenverantwortung und Zeitsouveränität beinhalten. Bei den eingeführten Modellen handelt es sich u.a. um:

- Gleitzeitarbeit,
- Zeitkonten mit Ampelregelung,
- Zeitkonten mit Jahresausgleich,
- flexible vollzeitnahe Teilzeitarbeit,
- Bereichsfunktionszeit mit Zeitsouveränität.

Es handelt sich dabei jeweils um maßgeschneiderte Lösungen, die speziell die Bedarfe des einzelnen Betriebes befriedigen. Die Komplexität der Projekte wird bestimmt durch den Ausgleich zwischen Betriebszeit und Arbeitszeit bzw. in jenen Fällen, in denen zusätzlich Qualifizierungen stattfanden, durch den Ausgleich von Betriebszeit, Arbeitszeit und Lernzeit.

Im Rahmen der Projektumsetzung nahm auch die Veränderung der Unternehmenskultur einen wichtigen Stellenwert ein. Der zu Beginn des Projekts vorgefundene Führungsstil zeichnete sich stark durch Administrieren und Kontrollieren von Arbeitszeit aus. Eigenverantwortung und Zeitsouveränität waren eher "verdächtige Fremdworte". Im Zentrum der Umsetzung stand demnach auch die Schaffung eines vertrauensvollen, konsensorientierten Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung.

In 12 von 26 Betrieben kam es zu einer deutlichen Absenkung der Überstunden bis hin zu deren vollständigem Abbau. In sieben Betrieben wurden Personalneueinstellungen vorgenommen, insgesamt wurden 35 neue Arbeitsplätze geschaffen. Zusätzlich konnte die Kündigung zahlreicher Angestellter verhindert werden.

Über die Arbeitszeitflexibilisierung und die Arbeitsmarkteffekte hinausgehend leistete das Projekt einen Beitrag zur

- Gestaltung eines erfolgsorientierten Entgeltsystems,
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation,
- Einführung von Gruppenarbeit,
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems,
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.

Darüber hinaus wurde ein Leitfaden zur Arbeitszeitflexibilisierung erstellt, der im Internet zugänglich ist - dies ist zumindest eine Angebotsvariante, das Ergebnis in die Öffentlichkeit zu transferieren.

Nach Ansicht des Projektleiters sind die maßgeschneiderten Lösungen sowie der auf "Win-Win"-orientierte Gestaltungsprozess unter Einbeziehung aller betrieblicher Akteure - gekoppelt mit vertrauensbildender Transparenz bei der Analyse betrieblicher Prozesse - die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Projekts. Darüber hinaus wird die Wichtigkeit eines neutralen Moderators und Beraters für die Projektumsetzung betont.

Gleichzeitig wird darauf verwiesen, dass sich die IHK zu Beginn des Projekts auf "sensiblen Terrain" bewegt habe, da die Tarifparteien - sprich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände - bezüglich "Arbeitszeitflexibilisierung" die "Themenhoheit" beanspruchen. Der Vorteil der IHK wird in ihrer Neutralität gesehen. Angesichts der Tatsache, dass Arbeitgeber und -nehmer zunehmend aus "ihren Verbänden" flüchten, sieht der Projektleiter zunehmend Bedarf hinsichtlich neutraler Moderation und Beratung.

Der Projektleiter betont darüber hinaus die Bedeutung der weichen Faktoren der Projektumsetzung. Unternehmer würden lernen, ihr Personal mit anderen Augen - nämlich als Kapitalreserve - zu sehen. Es sei wichtig, dass Arbeitgeber sowohl arbeitszeitliche wie freizeitliche Probleme der Angestellten wahrnehmen. Gleichzeitig wird auf Seiten der Arbeitnehmer Verständnis für die Belange der Geschäftsführung geweckt.

3.1.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die erste INNOPUNKT-Kampagne hatte folgende Eckdaten zum Ergebnis²⁷:

Laufzeit der Projekte: 01.04.2001 - 28.02.2003			
Datenstand:	<input type="checkbox"/>	Zwischenstand per ...	
	<input checked="" type="checkbox"/>	nach Projektabschluss	
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen		1.334 ¹⁾	1.937
• Anzahl Aufschlussberatungen		448	475
• Anzahl Verträge mit KMU		104	96
• von prozessbegleitender Beratung betroffene Beschäftigte		k. A.	3.256
• Anzahl durchgeführter Bedarfsanalysen		k. A.	
• Anzahl eingeführter flexibler Arbeitszeitmodelle		k. A.	100 ²⁾
• Anzahl erstellter Leitfäden, Ratgeber etc. zur Arbeitszeitgestaltung		k. A.	
Arbeitsmarkteffekte			
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze darunter für Frauen		k. A. k. A.	61 ³⁾
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze darunter für Frauen		k. A. k. A.	ca. 3.200 ⁴⁾
1) Arbeitsmaterial MASGF; sonstige Angaben: INNOPUNKT-Kampagne „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“, Abschlussbericht			
2) Quelle: Presseinformation zum Abschluss der INNOPUNKT-Kampagne vom 23.05.2003			
3) Die Anzahl hängt nicht allein von neuen Arbeitszeitmodellen ab. Quelle: INNOPUNKT-Kampagne „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“, Abschlussbericht, S. 7			
4) Quelle: Presseinformation zum Abschluss der INNOPUNKT-Kampagne vom 23.05.2003			

Insgesamt wurden 1.937 Betriebe **sensibilisiert**²⁸. Dies erfolgte im Rahmen von persönlichen Kontakten, durch schriftliche oder telefonische Ansprache sowie in Form von Informationsveranstaltungen. In 475 Betrieben, die insgesamt 32.058 Beschäftigte zählen, wurde eine **Aufschlussberatung** durchgeführt. Eine **prozessbegleitende Beratung** - in Kampagne 1 ist dies gleichzusetzen mit der Zahl abgeschlossener Verträge - erfolgte in 96 Betrieben. Von den Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung waren 3.256 Beschäftigte betroffen, während die einbezogenen Betriebe insgesamt 6.397 Beschäftigte zählen. D.h. 50,9 % der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen profitierten von der Projektumsetzung.

Die Soll-Zahlen hinsichtlich der prozessbegleitenden Beratung konnten nicht voll erfüllt werden. Vorgesehen war die Projektumsetzung in 104 Betrieben. Die Festlegung auf KMU wurde diesbezüglich als problematisch angesehen. Einer der beiden Projektträger, die die Soll-Zahl nicht erfüllt haben, gibt darüber hinaus folgenden spezifischen Grund an: Viele Unternehmen sahen ihren Informationsbedarf bereits nach der Aufschlussberatung gedeckt und demnach keine Notwendigkeit einer weiteren Beteiligung am Projekt. Einige dieser Unternehmen hatten auch bereits Arbeitszeitle-

²⁷

Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

²⁸

Die Angaben zu den Ergebnissen basieren auf dem durch die LASA erstellten Abschlussbericht zur Kampagne 1.

xibilisierungen umgesetzt und wollten sich nur vergewissern, dass sie dabei "alles richtig gemacht" haben. Bei dem zweiten Projektträger, der die Soll-Zahl nicht erfüllt hat, wurde der Akquisitionsweg in gewisser Weise zum Verhängnis. Man bediente sich einer Kooperation mit der IG Metall, um in Schulungsveranstaltungen von Betriebsräten das Projekt vorzustellen. In die Zeit der Projektumsetzung fielen die allgemeinen Wahlen der Betriebsräte. Als diejenigen, die flexible Arbeitszeitmodelle initiieren sollten, waren die Betriebsräte demnach nicht mehr oder noch nicht arbeitsfähig. Darüber hinaus stieß der Zugang über die Betriebsräte bei einigen Geschäftsführern auf Widerstand. Ein konsensorientierter Lösungsweg, den das Thema Arbeitszeitflexibilisierung erfordert, war demnach blockiert. Mit der direkten Ansprache der Geschäftsführung hätte dieses Problem umgangen werden können.

Ein wesentliches Ziel, der **Abbau von Überstunden** in den beteiligten Unternehmen, konnte erreicht werden. Als Faustregel formulierten die Kampagnenverantwortlichen, dass in jenen 50 % der Unternehmen mit Überstundenarbeit diese um 75 % verringert werden konnten. Sofern Mehrarbeitsstunden noch anfielen, konnten diese über Zeitkonten bzw. Freizeitausgleiche geregelt werden. Gleichzeitig war jedoch auch zu beobachten, dass das Management in einigen Betrieben auf das Flexibilisierungsinstrument "Überstunden" nicht verzichten wollten, ebenso waren die Beschäftigten in einigen Fällen nicht bereit, auf die Zuschläge zu verzichten.

Oberstes Ziel der Kampagne war die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze. Während der Umsetzung der INNOPUNKT-Kampagne 1 konnten in den beteiligten Unternehmen nach Angaben der Träger zusätzlich 61 **neue Arbeitsplätze** geschaffen werden. Allerdings kann dabei nicht in allen Fällen ein unmittelbarer bzw. alleiniger Kausalzusammenhang zum Projekt angenommen werden; d.h. auch andere Faktoren können diese Personalentscheidungen mit beeinflusst haben.

3.2. INNOPUNKT-Kampagne 2: "Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg"

3.2.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Bundesweit wird die Notwendigkeit des Ausbaus der Beschäftigungspotenziale im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie diskutiert. Nach Angaben der IT-Branche fehlten (2001) in Deutschland ca. 75.000 IT-Fachkräfte. Auf diesen Mangel reagieren Politik und Wirtschaft mit der D21-Initiative sowie dem Aktionsprogramm "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts".

Da Frauen bislang sowohl aktiv als auch passiv unterdurchschnittlich an den neuen technologischen Entwicklungen partizipieren, sieht man in ihnen ein großes Potenzial zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Bundesweit ist es Ziel, den Frauenanteil bei der IT-relevanten Berufsausbildung von 17 % (Jahr 2000) auf 40 % im Jahr 2005 zu steigern.

In Brandenburg existiert (laut Ausschreibung) keine "frauenpolitisch sensible Trägerinfrastruktur" in der beruflichen Weiterbildung. Auch die Anwendung frauenspezifischer Lern- und Lehrmethoden ist unterentwickelt. Der Frauenanteil im Anbieterbereich von IT-Leistungen und im Anwenderbereich ist unterdurchschnittlich.

Ziele

Mit der Kampagne werden folgende Oberziele verfolgt:

- Schaffung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen für Frauen in Unternehmen der IT-Anbieter- und Nutzer-Branche,
- Entwicklung einer "frauenpolitisch sensiblen Trägerstruktur" für Qualifizierung und berufliche Weiterbildung.

Diese Ziele sollen erreicht werden durch:

- betriebsbezogene Problem- und Bedarfsanalysen zum IT-Arbeitsmarkt und der IT-Anwendung,
- Ermittlung der IT-Qualifikationserfordernisse in Unternehmen und Erschließung neuer Tätigkeitsfelder,
- am Bedarf der Unternehmen orientierte Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen,
- unternehmensorientierte, problemlösungsorientierte IT-Qualifizierung von Frauen in Management- und Führungspositionen bzw. in Vorbereitung zur Übernahme solcher Positionen,
- am IT-Anwendungsbedarf der Unternehmen orientierte Qualifizierung arbeitsloser Frauen,
- systematische Etablierung von frauengerechten Lehr- und Lernformen,
- Erhöhung des Frauenanteils an eingesetzten IT-Lehrkräften.

Mit der Kampagne soll insgesamt ein Beitrag geleistet werden:

- zur systematischen und nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils in IT-Berufen,
- zum Abbau der Frauenarbeitslosigkeit,
- zur Erhöhung des Frauenanteils in Management- und Führungspositionen und
- zur Erhöhung des Frauenanteils an eingesetzten IT-Lehrkräften.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die Kampagne orientiert sich inhaltlich an dem Bundes-Aktionsprogramm "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhundert", der Initiative D21 zur Aktivierung von PublicPrivatePartnership sowie der Initiative "Frauen ans Netz" und ist eingebettet in die Brandenburger Informationsstrategie 2006 (BIS 2006). Darüber hinaus ist die Kampagne eingebunden in die MASGF-Rahmeninitiative der Förderung des Zugangs von Frauen zur Informationsgesellschaft.

Mit der Kampagne werden niedrighschwellige Angebote des Bundes, der Arbeitsämter oder der Volkshochschulen ergänzt. Darüber hinaus komplettiert die frauenspezifische Qualifizierung Programme der Wirtschaftsförderung, z.B. Projekte im Rahmen der Landesinitiative "eBusiness in KMU".

Projektkonzeption

Im Zuge der Projektdurchführung sollen folgende Phasen durchlaufen werden:

- Bildung von IT-Kooperations- bzw. Regionalverbänden,
- Information, Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen,

- bedarfsorientierte , berufliche Qualifizierung und Kompetenzvermittlung für Frauen bei Zugang und Nutzung der IT anhand konkreter, unternehmensspezifischer Bedürfnisse,
- Transfer der Projektergebnisse.

3.2.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Die Jury zur zweiten INNOPUNKT-Kampagne war mit zahlreichen externen Experten besetzt, die eine fachlich fundierte Auswahl der Wettbewerbssieger garantierten. Neben Vertretern des MASGF waren dies:

- eine Wissenschaftlerin der Universität Potsdam,
- eine Mitarbeiterin der Siemens Business Service GmbH,
- die Referatsleiterin für Berufliche Bildung in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin,
- eine Mitarbeiterin des Kompetenzzentrums "Frauen in der Informationsgesellschaft" Bielefeld, das sozusagen eine Vorreiterrolle für die Kampagne spielte, indem seitens des Zentrums wichtige Ideen für den Wettbewerb geliefert wurden sowie
- ein Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg.

Als Träger wurden folgende Institutionen ausgewählt:

Tabelle 4: Projektträger und Projekte der Kampagne 2

Träger	Projekt
bbz - Berufliches Bildungszentrum der Prignitzer Wirtschaft, Wittenberge	Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg
EDFrau GmbH, NL Cottbus	Frauen-IT-Kompetenzcenter
EUROPANORAT GmbH, Berlin	Frauen für IT-Berufe - IT-Kompetenz für Brandenburg
Gewerbeförderzentrum der Handwerkskammer Frankfurt (Oder)	IT-Organisatorin im Handwerk
KOMBI Consult GmbH, Berlin	Fit in KMU
System Data AG, Potsdam	Frauen arbeiten im Netz

3.2.3. Der Ablauf der Projekte

Die Projektumsetzung war maßgeblich geprägt durch die Qualifikationsbedarfsermittlung sowie die bedarfsorientierte Qualifizierung in den beteiligten Unternehmen. In der Regel handelte es sich um Einzelplatzqualifizierungen. Der Inhalt der Qualifizierungsmodule wurde nicht vorgegeben, so dass die Projektträger diesbezüglich Gestaltungsfreiraum hatten. Für Bildungsträger, die "traditionelle" Weiterbildungsmaßnahmen gewohnt waren, bedeutete dies ein Umdenken und eine Professionalisierung im Hinblick auf eine individualisiertere und passgenauere Form der Qualifizierung.

Fallstudie: Gewerbeförderzentrum der Handwerkskammer Frankfurt (Oder) - Projekt: IT-Organisatorin im Handwerk

Projektvorgeschichte:

Qualifizierungen im IT-Bereich waren bereits vor INNOPUNKT ein wesentliches Aufgabengebiet des Projektträgers. Die Projektleiterin, die für das Projekt eigens eingestellt und im Anschluss daran weiter beschäftigt wurde, war zuvor selbst EDV-Dozentin bei einem Bildungsanbieter.

Ausgangspunkt der Projektkonzeption war die Erkenntnis, dass es sich bei Handwerksbetrieben meist um keine Familienunternehmen handelt, in denen die Frau des Inhabers oder sonstige weibliche Familienangehörige in der Regel als "zweite Hand" fungieren und organisatorische Aufgaben bzw. Sekretariatstätigkeiten wahrnehmen. In den meisten Fällen haben diese Frauen ursprünglich einen anderen Beruf erlernt. Wenn es zur Trennung von dem Inhaber bzw. dem Unternehmen kommt, verfügen die Frauen über keinen formalen Nachweis bezüglich der über viele Jahre hinweg ausgeübten Tätigkeit. Die HWK sah es demnach als notwendig an, aufbauend auf eine Qualifizierung den Abschluss "IT-Organisator/Organisatorin im Handwerk" einzuführen.

Projektumsetzung:

Nach der Auswahl der HWK zum Projektträger wurde eine Prüfungsordnung "IT-Organisator/Organisatorin im Handwerk" formuliert und vom Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg geprüft und erlassen.

Entsprechend dem Ausgangspunkt des Projektansatzes lautete die Auflage, dass mindestens 10 % der qualifizierten Frauen Familienangehörige des Inhabers sein müssen.

Die Unternehmen wurden im Wesentlichen im Rahmen bestehender Kontakte, in Unternehmerinnenkreisen sowie über eine Mitteilung im deutschen Handwerksblatt der HWK Frankfurt (Oder) akquiriert. Probleme gab es diesbezüglich nicht.

Die Projektleiterin und ihr Vorgesetzter besuchten die Betriebe und führten 1,5- bis 2-stündige Interviews mit der Geschäftsführung (darunter zwei Frauen). Wenn die Unternehmen Interesse an einer Projektteilnahme signalisierten, wurde eine EDV-Analyse erstellt (Fragen: Welche Technik ist vorhanden? Welche Aufgaben sollen erfüllt werden? Wie sind die Mitarbeiter für diese Aufgaben qualifiziert?). Im Anschluss an die EDV-Analyse wurde ein Qualifizierungsplan erstellt. Dabei wurde allen Teilnehmerinnen ein Grundmodul angeboten, welches Basiswissen vermitteln sollte und zentral stattfand. Dieses Angebot haben alle Teilnehmerinnen angenommen. Darüber hinaus fanden Vor-Ort-Schulungen statt. Ein Trainer schulte demnach die Frauen entsprechend dem Bedarf des Unternehmens. Durchschnittlich wurden die Frauen in 86 Stunden geschult. Insgesamt wurden 31 Frauen qualifiziert. Die Frauen konnten wählen, ob sie sich im Anschluss an die Qualifizierung der Prüfung zur "IT-Organisatorin im Handwerk" stellen wollten. 24 von 31 Frauen legten die Prüfung ab, darunter waren sieben Frauen älter als 50. Zwei arbeitslose Frauen wurden qualifiziert und vermittelt.

Der Erfolg der Maßnahme wird im Wesentlichen durch einen Vergleich der Tätigkeitsfelder der Frauen vor und nach der Qualifizierung deutlich. Es muss ein deutlicher Kompetenzzuwachs konstatiert werden, der wesentlichen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens hat.

Diskussionsbedarf im Rahmen der Projektumsetzung bestand in der Frage, was als "höherwertige" Informationstechnologie bzw. Qualifikation anzusehen ist. Die Konzeption der Kampagne bezog sich bewusst auf diesen Terminus, um die Abgrenzung zu niedrighschwelligigen Angeboten deutlich zu machen. Nach Ansicht des Trägers sind die durchgeführten Qualifizierungen nur sehr bedingt als höherwertig einzustufen. Entscheidend sei jedoch nicht die Frage nach der "Wertigkeit", sondern danach, inwieweit entsprechend dem tatsächlichen Bedarf qualifiziert wird.

3.2.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die Ergebnisse der zweiten INNOPUNKT-Kampagne sind folgender Tabelle zu entnehmen²⁹:

Laufzeit der Projekte: 01.08.2001 - 31.07.2003			
Datenstand:	<input type="checkbox"/>	Zwischenstand per ...	
	<input checked="" type="checkbox"/>	nach Projektabschluss	
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen		k. A.	2.809
• Anzahl Aufschlussberatungen		k. A.	-
• Anzahl Verträge mit KMU		k. A.	153
darunter: KMU mit 1 - 5 Mitarbeitern		k. A.	46
KMU mit 6 - 10 Mitarbeitern		k. A.	27
KMU mit 11 - 20 Mitarbeitern		k. A.	27
KMU mit 20 - 100 Mitarbeitern		k. A.	53
• Anzahl durchgeführter Bedarfsanalysen		k. A.	
• Anzahl prozessbegleitender Beratungen		k. A.	
• Anzahl Teilnehmerinnen/Qualifizierungsvereinbarungen/-pläne		210 ¹⁾	233 ¹⁾
darunter: Arbeitnehmerinnen		k. A.	200 ¹⁾
Arbeitslose		k. A.	33 ¹⁾
1) Quelle: Abschlussbericht der 2. INNOPUNKT-Kampagne			
Arbeitsmarkteffekte			
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze bzw. Neuausrichtung bestehender Arbeitsplätze für Frauen		210	233 ¹⁾
darunter: IT-Kernberufe		k. A.	55
IT-Mischberufe		k. A.	85
IT-Randberufe		k. A.	93
1) Quelle: Abschlussbericht der 2. INNOPUNKT-Kampagne; Presseinformation zum Abschluss der INNOPUNKT-Kampagne vom 30.10.2003			

Die Tabelle macht deutlich, dass die Träger der Kampagne die gesetzten Ziele erreicht haben³⁰. Im Ergebnis wurden 2.809 Betriebe **kontaktiert** und 233 Frauen **qualifiziert**, darunter 33 arbeitslose Frauen. 16 % der qualifizierten Frauen stammen aus Führungspositionen. 56 % der Frauen verfügten über einen Facharbeiterabschluss, 18 % über einen Hochschulabschluss und 18 % über einen Fachschul- oder Fachhochschulabschluss. Die Altersstruktur der Teilnehmerinnen sieht wie folgt aus: 24 % der Frauen waren zwischen 18 und 30 Jahren alt, 32 % zwischen 31 und 40 Jahren, 34 % zwischen 41 und 50 Jahren und 10 % älter als 50 Jahre.

Bezogen auf die IT-Klassifizierung lassen sich folgende Aussagen machen: Der größte Teil der durch die Frauen ausgeübten Tätigkeiten - nämlich 40 % - ist den IT-Randberufen zuzurechnen. Der Anteil an IT-Tätigkeiten am Arbeitsplatz beläuft sich hier auf bis zu 25 %. Weitere 36 % sind als IT-Mischberufe mit 50 % bis 75 % Anteil IT-Tätigkeiten zu bezeichnen und 24 % als IT-Kernberuf mit mehr als 75 % Anteil IT-Tätigkeit am Arbeitsplatz.

²⁹

Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

³⁰

Die Angaben zu den Ergebnissen basieren im Wesentlichen auf dem durch die LASA erstellten Abschlussbericht zur Kampagne 2.

Es handelte sich überwiegend um Einzelplatzqualifizierungen. Insgesamt waren 153 Unternehmen an der Projektumsetzung beteiligt. In 108 Unternehmen wurde jeweils nur eine Mitarbeiterin qualifiziert, in 30 Unternehmen zwei Mitarbeiterinnen und in sieben Unternehmen je drei Mitarbeiterinnen. Es handelt sich demnach um eine sehr stark am jeweiligen Bedarf der Unternehmen ausgerichtete Qualifizierung.

71 % der beteiligten Unternehmen sind der IT-Nutzerbranche zuzurechnen, 26 % der IT-Anwenderbranche und weitere 3 % der IT-Herstellerbranche.

Die Konzeption der Kampagne zielte auf eine stärkere Beteiligung von arbeitslosen Frauen, als es im Rahmen der Kampagne erfolgte. Die Ursachen hierfür sind nach Angaben der Projektträger u.a.:

- arbeitslose Frauen kündigten trotz bestehender Übernahmeangebote von Unternehmen ihre Teilnahme am Projekt wegen angeblich zu schlechter Bezahlung;
- Arbeitgeber lehnten wegen überzogener Gehaltsvorstellungen die Einstellung von Frauen ab;
- der Weg zur Arbeit wurde als zu weit empfunden;
- die private Lebenssituation und die zukünftige Lebensplanung spielten eine größere Rolle als das Jobangebot.

Insgesamt werden die Ergebnisse und Wirkungen der Kampagne sowohl durch die Träger als auch durch die Kampagnenverantwortlichen positiv beurteilt. Das wesentliche Erfolgskriterium wird in der Individualität der Weiterbildung und somit der passgenauen, am jeweiligen Bedarf des Unternehmens orientierten Qualifizierung gesehen.

3.3. INNOPUNKT-Kampagne 3: "Qualifizierung nach Maß in Brandenburg"

3.3.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Die Anforderungen der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, die demographische Entwicklung, die einen Fachkräftemangel erwarten lässt, sowie die Erfordernisse des lebenslangen Lernens gaben den Anstoß für die INNOPUNKT-Kampagne 3.

Die schnellen Veränderungen wirtschaftlicher Strukturen und betrieblicher Prozesse, die mit dem Vormarsch der Informationsgesellschaft einhergehen, erfordern eine hohe Bereitschaft der Unternehmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter. Gleichzeitig bedarf es angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels, der sich im verarbeitenden Gewerbe schon bemerkbar macht, strategischer Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte. Diesbezüglich besteht in brandenburgischen Unternehmen Handlungsbedarf. Die sechste Welle des Betriebspanels Brandenburg zeigt, dass der Anteil der Betriebe mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bei lediglich 36 % liegt. Unter den Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten waren es nur 32 %. Hierfür sind viele Gründe maßgeblich:

- die Annahme der Betriebe, die Mitarbeiter seien ausreichend qualifiziert,
- unzureichende finanzielle Ressourcen und organisatorische Probleme,
- mangelndes Angebot an passfähigen Angeboten der Bildungsträger.

Die Weiterbildungslandschaft ist noch zu wenig auf die spezifischen Bedürfnisse von KMU ausgerichtet. Weiterbildungsangebote für Unternehmen machen bislang lediglich 10 % des Trägerumsatzes aus.

Ziele

Oberstes Ziel der Kampagne ist die Netzwerkbildung zwischen KMU zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenauen Qualifizierung, um ihre strategischen ökonomischen Ziele zu erreichen, d.h.: durch eine Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung soll die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe gestärkt werden. Netzwerke werden demnach als geeignetes Mittel der gemeinsamen Strategieentwicklung und Problemlösung gesehen. Demnach steht die Netzwerkbildung zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und Qualifizierung zwischen KMU, Bildungsträgern, Forschungseinrichtungen, Arbeitnehmervertretungen und anderen Netzwerkpartnern im Vordergrund.

Im Einzelnen verfolgt die Kampagne u.a. folgende Ziele:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch vernetzte, regional und sektoral verankerte Qualifizierungsangebote zur Sicherung und Schaffung zukunftsorientierter Arbeitsplätze,
- Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Strategien zur Deckung des zusätzlichen Fachkräftebedarfs,
- Verbesserung der Chancen Lebenslangen Lernens,
- Verknüpfung der Inhalte von Aus- und Weiterbildung,
- Stabilisierung und Erhöhung der Zahl betrieblicher Ausbildungsplätze,
- Installation einer regionalen Lerninfrastruktur,
- Initiierung und Forcierung von Lernprozessen in Weiterbildungseinrichtungen,
- Weiterentwicklung langfristig tragfähiger regionaler Weiterbildungsstrukturen.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Wichtige Bezugspunkte der Kampagne bilden auf Bundesebene das Aktionsprogramm "Lebensbegleitendes Lernen für alle" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und das Aktionsprogramm "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts" des (damaligen) Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und des BMBF.

Auf Landesebene ordnet sich die INNOPUNKT-Kampagne 3 in die bisherigen Aktivitäten des MASGF ein, das die Unterstützung der KMU bei der Früherkennung von Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarf als Aufgabe von hoher Priorität betrachtet. Auch mit der Brandenburger Informationsstrategie 2006 (BIS 2006) ist die Kampagne inhaltlich verknüpft.

Gegenüber dem BMBF-Programm "Innovative regionale Wachstumskerne", das den Aufbau regionaler Innovationsbündnisse in ostdeutschen Bundesländern fördert, grenzt sich die Kampagne insofern ab, als bei INNOPUNKT eine thematische Schwerpunktsetzung für die Zusammenarbeit vorgegeben ist. Auch gegenüber dem BMBF-Programm "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken" zeichnet sich die INNOPUNKT-Kampagne durch eine stärkere regionale, sektorale und thematische Vorstrukturierung aus.

Projektkonzeption

Die Projektumsetzung sollte in folgenden Phasen erfolgen (die Phasen konnten sich dabei zeitlich überschneiden):

- Aufbau der Bildungsnetzwerke (sowohl Aufbau neuer Netzwerke als auch Weiterentwicklung schon bestehender),
- Ermittlung zukünftiger Qualifikationsbedarfe (anhand unternehmensspezifischer Bedürfnisse),

- Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote,
- Durchführung der Bildungsmaßnahmen,
- Transfer der Projektergebnisse.

3.3.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Die Jury der Kampagne 3 war mit zahlreichen externen Experten besetzt, die sich durch ein großes Interesse und Sachverstand hinsichtlich des Kampagnenthemas auszeichnen. Neben Vertretern des MASGF waren in der Jury:

- eine Vertreterin des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport (Referat Weiterbildung) des Landes Brandenburg,
- eine Vertreterin des brandenburgischen Wirtschaftsministeriums (Abteilung Existenzgründung und Unternehmensbegleitung),
- eine Professorin der Technischen Universität Cottbus,
- eine Vertreterin des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Landesbezirk Berlin-Brandenburg,
- ein Vertreter der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (Abteilung Arbeitsmarkt und Personalpolitik),
- ein Vertreter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung,
- eine Mitarbeiterin des Landesarbeitsamtes Berlin-Brandenburg,
- ein Wissenschaftler vom Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin sowie
- ein Professor der Technischen Universität Chemnitz (Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung).

Wie bei allen Jury-Sitzungen waren Bewertungskriterien für die Auswahl und Förderwürdigkeit der eingereichten Projektideen vorgegeben. Eine Vorbewertung nach einheitlichen Kriterien erfolgte durch die Informations- und Beratungsstellen (I&B) für berufliche Weiterbildung der LASA:

Folgende Träger und Projekte wurden ausgewählt:

Tabelle 5: Projektträger und Projekte der Kampagne 3

Träger	Projekt
KOWA Cottbus - Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt Cottbus	QLU - Qualifikationsentwicklung im Lausitzer Unternehmensnetzwerk
VDI/VDE- Technologiezentrum Informationstechnik GmbH, Teltow	Netzwerk IUKEB - Integrierte Unternehmens- und Kompetenzentwicklung
Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH	Innovative Qualifizierung im Netzwerk - Punktgenau für KMU
SSI am Alex GbR, Institut für Tourismus und Marketing, Berlin	Fit für Future
DePoWi - Deutsch-Polnische Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH, Frankfurt (Oder)	HAMLET - Handlungskompetenz und Agieren auf neuen Märkten durch Lernen aus Erfahrung und Theorie
Gesellschaft zur Förderung der Arbeitsaufnahme GmbH (GFA), Alfter b. Bonn, Büro Rathenow	Beratungsnetzwerk für Initiativen zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenaue Qualifizierung in KMU der optischen Industrie der Region Havelland

3.3.3. Der Ablauf der Projekte

Das Konzept der INNOPUNKT-Kampagne 3 fußt auf vier Schwerpunkten, die sich in der Projektumsetzung durch die Träger wiederfinden:

- Netzwerkbildung (Qualifizierungsnetzwerke, in deren Zentrum die KMU stehen; Ausgangspunkt: unternehmerische Probleme und Ziele; Fragen der Qualifizierung stehen im Mittelpunkt),
- Qualifikationsbedarfsermittlung (qualitativer Unternehmensfragebogen: Was will das Unternehmen?),
- Entwicklung von bedarfsgerechten Weiterbildungsangeboten sowie
- Durchführung der Bildungsmaßnahme.

Die ausgewählten Träger verfolgten jeweils eine sehr individuelle Herangehensweise. Die Homogenität, die angesichts des sehr detaillierten Ausschreibungstextes zu erwarten war, spiegelt sich demnach nicht in der Träger- und Projektstruktur wider. Diese ist nämlich durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet. Einige Projekte waren regional, andere sektoral ausgerichtet. Mit beiden Varianten wurden gute Erfahrungen gemacht.

Die Abgrenzung zur nachfolgenden INNOPUNKT-Kampagne besteht darin, dass bei der Kampagne 3 die Unternehmensbedarfe im Vordergrund stehen, bei der Kampagne 4 hingegen die Instrumente der Qualifizierung.

Fallstudie: DePoWi - Deutsch-Polnische Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH - Projekt: HAMLET Handlungskompetenz und Agieren auf neuen Märkten durch Lernen aus Erfahrung und Theorie

Projektvorgeschichte:

Das Tätigkeitsspektrum der DePoWi umfasst im Wesentlichen die Anbahnung von Kooperationen zwischen deutschen und polnischen Unternehmen. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren Machbarkeitsstudien, Marktakquisen, Absatzstrategien für unterschiedliche Produkte, Messen und grenzüberschreitende Konferenzen durchgeführt. Vor diesem Hintergrund bewarb sich die DePoWi bei der Kampagne 3 mit einem speziellen Projekt zur betriebs- und bedarfsgerechten Qualifikation von Brandenburger Unternehmen, die auf dem polnischen Wirtschaftsmarkt unternehmerisch tätig werden wollen.

Projektumsetzung:

Zielgruppe des Projekts waren - der Projektkonzeption entsprechend - Unternehmen, die bereits auf dem Wirtschaftsmarkt Polen tätig sind respektive tätig sein wollen. Ziel war es, 30 Unternehmen betriebsgerecht auf den polnischen Markt vorzubereiten bzw. diesbezüglich weiter zu qualifizieren. Es wurde bewusst Wert auf eine mögliche Übertragbarkeit der Qualifizierungsmaßnahmen gelegt.

Die Akquisition erfolgte im Wesentlichen auf dem Weg der Direktansprache, was sich als erfolgreiche Strategie erwies.

Zur konkreten Projektumsetzung wurde über bestehende Strukturen hinaus ein spezielles Netzwerk aus den teilnehmenden deutschen Unternehmen, den an einer Kooperation interessierten polnischen Unternehmen, in das Projekt einbezogenen Kooperationspartnern (SYSTEM-DATA AG Potsdam, World Trade Center Frankfurt (Oder), Zentrum für strategische Unternehmensentwicklung e.V. Neuruppin) und einer Reihe sonstiger Experten gegründet. Die Informationsvermittlung zwischen den Netzwerkpartnern erfolgte hauptsächlich über Formen des e-learning, das Internet, E-Mails oder bilaterale Konsultationen in den Unternehmen.

Die Qualifizierung umfasste je Unternehmen 150 Stunden, wovon 20 Stunden in Seminarform und 130 Stunden individuell vor Ort (einbezogen waren hier u.a. Selbststudium, persönliche oder telefonische Expertenkonsultation, visuelle Wissensvermittlung, Gespräche mit möglichen polnischen Kooperationspartnern) erfolgten. Die Projektumsetzung vollzog sich in zwei Etappen (erste Etappe: 11 Unternehmen, zweite Etappe: 19 Unternehmen). Ausgehend von Erfahrungen der ersten Etappe hat man zu Beginn der zweiten Etappe zunächst für die betreffenden Unternehmen, ausgehend von ihren Wünschen und Vorstellungen, vor Ort Termine in Polen organisiert (u.a. Gespräche mit polnischen Unternehmen bzw. Experten) und danach die besonderen spezifischen Inhalte der Qualifizierung bzw. Beratung (über Querschnittsthemen wie beispielsweise „Polnisches Steuerrecht“) hinausgehend festgelegt. Damit konnte die Qualifizierung bzw. das Coaching in besonderem Maße praxis- bzw. bedarfsorientiert gestaltet werden, was durch den Gesprächspartner als ein innovatives Element der Projektdurchführung angesehen wird. Diese Form der Wissensvermittlung fand auch großen Anklang bei den teilnehmenden Unternehmen.

Nach Einschätzung durch den Projektleiter werden von den beteiligten 30 Unternehmen 22 den "Sprung" auf den polnischen Markt schaffen. Bei acht ist er eher skeptisch.

Als Erfolgsfaktor der Projektumsetzung sieht der Projektleiter die Tatsache an, dass es sich bei dem Träger um eine praxiserfahrene Institution handele, die über detaillierte Branchen-, Markt- und regionalspezifische Kenntnisse der Wirtschaftsstruktur etc. verfüge. Darüber hinaus legt der Projektleiter großen Wert auf die Bedeutung des individuellen, persönlichen Gesprächs mit Unternehmen, das nicht durch elektronische Kommunikation oder sonstiges ersetzt werden könne. Auch den Unternehmenstreffen und Expertenkonsultationen vor Ort (in Polen) wird sehr große Bedeutung beigegeben.

3.3.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Laufzeit der Projekte: 01.12.2001 - 30.11.2003		
Datenstand:	<input type="checkbox"/> Zwischenstand per ...	
	<input checked="" type="checkbox"/> nach Projektabschluss	
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen	k. A.	794 ¹⁾
• Anzahl Aufschlussberatungen	k. A.	330 ²⁾
• Anzahl Verträge mit KMU	k. A.	130 ²⁾
• Anzahl Beschäftigte, sensibilisiert	k. A.	1.237 ¹⁾
• Anzahl Qualifizierungsbedarfsanalysen ³⁾	117	230 ²⁾
• Beschäftigte in Qualifizierungsbedarfsanalysen einbezogen ⁴⁾	900	1.621 ¹⁾
• Anzahl qualifizierte Mitarbeiter/-innen/erstellte Qualifizierungsmodule darunter Frauen	k. A. k. A.	558 ¹⁾
• Anzahl Netzwerkpartner insgesamt	k. A.	346 ¹⁾
Arbeitsmarkteffekte		
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze darunter für Frauen	k. A. k. A.	83 ²⁾
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze darunter für Frauen	k. A. k. A.	558 k. A.
• Anzahl gesicherter und geschaffener Ausbildungsplätze darunter für Frauen	k. A. k. A.	k. A. k. A.
1) Quelle: Abschlussbericht der 3. INNOPUNKT-Kampagne 2) Quelle: Vortrag des Ministers für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Abschlussveranstaltung der 3. INNOPUNKT-Kampagne, 22.03.2004 3) Die Vorgabe laut ZWB lautet: „Der Zweck der Maßnahme ist erfüllt, wenn die im vorgelegten Arbeitsplan genannte Zahl von Klein- und Mittelunternehmen und/oder Beschäftigten, mindestens jedoch 15 KMU oder 150 Beschäftigte erreicht werden. Ein KMU gilt als erreicht, wenn eine Qualifikationsbedarfsanalyse für das KMU abschließend durchgeführt und dokumentiert ist.“		

Voranstehende Tabelle³¹ gibt eine Übersicht über die wesentlichen Ergebnisse der INNOPUNKT-Kampagne³². Demnach wurden 794 Unternehmen und insgesamt 1.237 Beschäftigte **sensibilisiert**. Die Methoden der Akquisition sind - wie in den vorangegangenen Kampagnen - unterschiedlich und reichen von Mailing-Aktionen über die telefonische oder briefliche Ansprache und Informationsveranstaltungen hin zum direkten persönlichen Kontakt.

Die Kampagnenkonzepion sah als wesentliches Element der Projektumsetzung die Netzwerkbildung. Insgesamt arbeiteten die Projektträger mit 346 Netzwerkpartnern zusammen. Überwiegend handelt es sich hierbei um KMU, darüber hinaus sind Bildungsträger, wissenschaftliche Einrichtungen, Arbeitsämter, Kammern, Sozialpartner und Verbände der Wirtschaftsförderung etc. in die Netzwerke eingebunden.

³¹ Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

³² Weitere Angaben zu den Ergebnissen basieren im Wesentlichen auf dem durch die LASA erstellten Abschlussbericht zur Kampagne 3.

In die Qualifikationsbedarfsanalysen waren 1.621 Beschäftigte einbezogen. Die Qualifizierungsmaßnahmen erreichten 558 Beschäftigte.

Die Projektträger selbst bewerten - überwiegend auf Basis der Aussagen von teilnehmenden Unternehmen - die Kampagne sehr positiv. Das im Abschlussbericht gezeichnete feedback der Unternehmen macht deutlich, dass die Projekte den Belangen der Unternehmen gerecht wurden. Demnach wurden z.B. neue Marktchancen eröffnet, ein effizientes Projektmanagement eingeführt, Wege gezeigt, um vorhandene Ressourcen besser zu nutzen, die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erweitert und Geschäftsprozesse optimiert.

3.4. INNOPUNKT-Kampagne 4: "Neues Lernen made in Brandenburg - Modelle neuer Lernformen der beruflichen Bildung zur Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung"

3.4.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Hintergrund der INNOPUNKT-Kampagne 4 ist in besonderer Weise die unzureichende Weiterbildungsbereitschaft der KMU. Die KMU - in Brandenburg angesichts ihrer großen Anzahl der Schlüssel zum Erfolg der Wirtschaft - machen dafür u.a. organisatorische und finanzielle Gründe geltend. Vor allem aber empfinden sie die Angebote der Bildungsträger als wenig passfähig für ihr Unternehmen. Strategische Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte müssen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Zudem sind die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft an Lebenslanges Lernen Ausgangspunkt der Themenkonzeption. Im Zentrum der Kampagne 4 stehen die neuen Lehr- und Lernformen, d.h. die Methode der Qualifikationsvermittlung. Der unzureichenden Bedarfskompatibilität von Bildungsangebot und -nachfrage soll in INNOPUNKT 4 begegnet werden. Um diese zu verbessern ist vor allem eine bessere Kommunikation zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern vonnöten.

Im Vorfeld der Kampagne fand eine deutsch-schwedische Tagung zum Thema "Modelle neuer Lernformen der beruflichen Bildung" statt.

Ziele

Ziel der Kampagne ist es, das Potenzial an neuen Lehr- und Lernformen sowie vorhandene Ressourcen für das Lebenslange Lernen zu mobilisieren und optimal auszuschöpfen. Die Weiterbildungsbereitschaft von KMU soll diesbezüglich gestärkt und der Dialog zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern vertieft werden. Dazu sollen Netzwerke zwischen diesen Akteuren eingerichtet werden.

Zentrales Ziel ist die Nutzung neuer Lernmethoden im Rahmen der bedarfsgerechten und individuell ausgerichteten Qualifizierung: Lernen am Arbeitsplatz, Simulationsmodelle, Zukunftswerkstätten oder Qualitätsmodelle für e-learning. Arbeiten und Lernen sollen stärker verknüpft werden, so dass das angeeignete Wissen direkt in der Praxis anwendbar ist.

Darüber hinaus werden mit der Kampagne folgende Ziele verfolgt:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU durch vernetzte, regional und sektoral verankerte Bildungsangebote,
- Sensibilisierung für "Lebenslanges Lernen",
- Koordinierung vorhandener Potenziale der Bildungsanbieter und Verbesserung ihrer Dienstleistungs- und Serviceangebote,
- Förderung des Lernens und der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz mittels elektronischer Medien.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die Kampagne 4 ist ebenso, d.h. in die gleichen Bundes- und Landesstrategien eingebunden wie die Kampagne 3.

Gleichsam unterscheidet sich die Kampagne 4 durch ihre Profilbildung im Rahmen der Netzwerke von den genannten Aktionsprogrammen.

Projektkonzeption

Von den Projekten wird erwartet, dass sie die regionale und sektorale Zusammenarbeit von KMU und Bildungsanbietern zu Fragen der passgenauen Qualifizierung mit Hilfe neuer Lernmethoden zum Gegenstand haben. Die Netzwerke setzen ein professionelles Netzwerk- und Projektmanagement voraus.

Folgende Phasen sollen die Projekte durchlaufen:

- Bildung der Lernnetzwerke,
- Ermittlung betrieblicher Qualifikationsbedarfe,
- Entwicklung von neuen Lernformen,
- Durchführung der Bildungsmaßnahmen.

3.4.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Die Jury zur Auswahl der Projekte, die im Rahmen der Kampagne 4 umgesetzt werden sollten, war mit folgenden Personen besetzt:

- ein Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg, der für die Landesstrategie BIS 2006 zuständig ist,
- eine Vertreterin des brandenburgischen Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport,
- die Leiterin des Referats "Berufliche Bildung" der Berliner Senatsverwaltung (bereits in Kampagne 2 Mitglied der Jury),
- eine Mitarbeiterin des Landesarbeitsamtes Berlin-Brandenburg,
- ein Vertreter des Bundesinstituts für Berufsbildung,
- eine Mitarbeiterin der Siemens AG (auch bereits in Kampagne 2 Mitglied der Jury),
- eine Professorin der TU Chemnitz,

- ein Mitarbeiter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (bereits in Kampagne 3 Mitglied der Jury) sowie
- Vertreterinnen und Vertreter des MASGF.

Ausgewählt wurden folgende Träger und Projekte:

Tabelle 6: Projektträger und Projekte der Kampagne 4

Träger	Projekt
WEQUA GmbH, Lauchhammer	BIN - Bildung im Netz
Angermünder Bildungswerk zur Förderung des Handwerks und des Mittelstandes (ABW) e.V., Angermünde	Lernnetzwerk Uckermark
Industrie- und Handelskammer Potsdam	BB.Net - Brandenburger Bildungsnetzwerk
Deutsche Angestellten-Akademie Brandenburg - Ost, Frankfurt (Oder)	ELF 3000 - Erfolgreiche Lernformen für das 3. Jahrtausend
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, Berlin	Pro-KMU: Betriebliche Qualifizierung im innovativen Lernverbund

Die Jury sprach Empfehlungen bezüglich der regionalen Orientierung in schwach strukturierte Gebiete des Landes sowie der Abstimmung mit anderen Projekten (vornehmlich aus Kampagne 3) aus, die bei der Beauftragung der Träger berücksichtigt wurden. Darüber hinaus empfahl die Jury, eine einheitliche Lernplattform zu nutzen.

3.4.3. Der Ablauf der Projekte

Im Zentrum der Kampagne 4 stehen Netzwerke zwischen KMU und/oder Bildungsträgern und/oder sonstigen Institutionen, die dazu beitragen sollen, die Probleme der KMU zu lösen. Die Netzwerke sollen somit zu Selbstlernprozessen befähigen. Im Gegensatz zur Kampagne 3, die diesen Ansatz ebenfalls verfolgt, setzt diese Kampagne den Schwerpunkt auf die angewandten Methoden. In den Netzwerken sollen neue Formen der Qualifizierung entwickelt werden und zur Anwendung kommen.

Zwischen den Projekten gab es sowohl Parallelen als auch Unterschiede, was die branchen- bzw. regionalbezogene Ausrichtung, die erprobten Lehr- und Lernformen und die Netzwerkpartner anbelangt³³.

Folgende Aufgaben waren Gegenstand der Projektumsetzung:

- Sicherung einer effektiven Sensibilisierung und Aufschlussberatung von KMU,
- Vermittlung von Kompetenzen für die Kooperation in Netzwerken und die Qualifikation der Qualifikateure,
- Methoden und Instrumente unternehmensspezifischer Qualifikationsbedarfsermittlung,
- Entwicklung passgenauer Weiterbildungsangebote in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen,

³³ Vgl. LASA GmbH: Abschlussbericht der 4. INNOPUNKT-Kampagne, Potsdam 2004, S. 4

- Implementierung und modellhafte Erprobung innovativer Lehr- und Lernformen im Netzwerkverbund,
- Durchführung der Bildungsmaßnahmen,
- Öffentlichkeitsarbeit³⁴.

Eine Besonderheit der Kampagne 4 liegt in der sehr engen Vernetzung der Projektträger mit dem Ziel, gemeinsam eine Lernplattform für Brandenburg zu entwickeln. Die Federführung dieses kampagnenübergreifenden Projektes "eKom" übernahm das Fraunhofer Institut. Es handelt sich hierbei um einen Modellversuch zur Errichtung und Herstellung der Betriebsbereitschaft einer e-learning-Plattform für Brandenburg. "eKom" ist zwischenzeitlich abgeschlossen und ist im Internet zugänglich. Das Projekt umfasste folgende Arbeitsschritte:

- Eruierung funktional-technischer Anforderungen an e-learning-Plattformen,
- koordinierter Erfahrungsaustausch,
- anbieterseitige Marktanalyse von e-learning-Angeboten,
- Entwicklung eines Geschäfts- oder Betreibermodells,
- Ableitung von Handlungsanleitungen für Content,
- Auswahl didaktischer Methoden,
- Erarbeitung von Qualitätsstandards,
- Entwicklung eines Train-the-Trainer-Modells,
- Entwicklung von Strategien für e-learning-Marketing sowie
- Einrichtung und Herstellung der Betriebsbereitschaft.

Anhand des Projektträgers Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik wird die Projektumsetzung im Rahmen der Kampagne 4 beispielhaft erläutert.

Fallstudie: Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) - Projekt: Pro-KMU - Betriebliche Qualifizierung im innovativen Lernverbund

Projektvorgeschichte:

Das Projekt Pro-KMU wurde durch die Abteilung Mitarbeiterqualifizierung/Arbeitssystemgestaltung umgesetzt. Dieser Abteilung kommen folgende Aufgaben zu:

- bedarfsgerechte Qualifizierung technischer Fachkräfte am Arbeitsplatz und an weiteren betrieblichen Lernorten,
- flexible Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation von Arbeitssystemen,
- betriebsspezifische Umsetzung von Technik- und Technologieentwicklungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Das Konzept der Qualifizierung am Arbeitsplatz nahm daher seit jeher einen hohen Stellenwert in den Aktivitäten der Abteilung ein. Der Leiter der Abteilung betont sehr deutlich die Notwendigkeit, dort zu qualifizieren, wo das Qualifizierungsproblem entsteht. Ein solches Qualifizierungsproblem entsteht bei der Einführung neuer Produkte, neuer Prozesse oder neuer Anlagen.

³⁴ Vgl. ebd., S. 4 f

Darüber hinaus hat die Abteilung 1998 das Pilotprojekt tqva gestartet, das sich an KMU in Berlin und Brandenburg richtete. Es handelt sich hierbei um ein Trainingsnetz Qualifizierung am Arbeitsplatz. Im Rahmen von tqva wurden Qualifizierungsprogramme in der betrieblichen Praxis entwickelt, erprobt und umgesetzt.

Aufgrund dieser Vorerfahrungen sah sich das IPK prädestiniert für die Bewerbung an INNOPUNKT 4.

Projektumsetzung:

Das Projekt Pro-KMU hat zum Ziel, innovative Dienstleistungen anzubieten, indem herkömmliche Qualifizierung mit neuen Lernformen an betrieblichen Lernorten verknüpft wird. Innovative Qualifizierungsangebote sollen darüber hinaus auf einer e-learning-Plattform für Brandenburg verfügbar gemacht werden.

Da jene Personen, die sich in der Wertschöpfung befinden, nicht zur Bildung kommen können, da sie dem Prozess der Wertschöpfung in dieser Zeit nicht zur Verfügung stehen, kommt Elementen wie e-learning und Zukunftswerkstatt eine große Bedeutung zu. Ziel war es auch, den Arbeitsprozess für neue Ideen, neue Informationen und neue Bildung zu öffnen und einen Beitrag (wenn auch einen kleinen) zur strategischen Ausrichtung von KMU zu leisten.

Die Projektumsetzung erfolgte in Kooperation mit verschiedenen Projektpartnern, darunter Quintus Qualifizierung und Arbeit, BBZ und tbz. Das BBZ war von großer Bedeutung, da es Vorgabe der Programmverantwortlichen war, Unternehmen der Prignitz in die Programmumsetzung einzubeziehen. Das FhIPK verfügte jedoch im Wesentlichen über Kenntnisse hinsichtlich der Unternehmen in Südbrandenburg. Das BBZ wurde demnach als strategischer Partner gewonnen. Das BBZ hat dem Projektträger den Weg in die Unternehmen der Prignitz geöffnet. Als e.V. hat das BBZ Unternehmen als Mitglieder, es verfügt demnach über eine große Nähe zu KMU. Zudem ist es sehr technikorientiert.

Folgende Phasen strukturierten die Projektumsetzung:

- Qualifikationsbedarfsermittlung (Mitarbeiterinterviews, Arbeitsaufgaben- und Tätigkeitsfeldanalysen: allgemeine Unternehmenscharakteristika, Qualifikationsbedarfsanalyse, individuelle Mitarbeiteranalyse),
- Erarbeitung geeigneter Qualifizierungsangebote mit dem Schwerpunkt der Qualifizierung am Arbeitsplatz,
- Einsatz neuer Lernformen, unter anderem e-learning und Zukunftswerkstatt,
- Durchführung der Qualifizierung in den Unternehmen.

Die Vorteile von Pro-KMU sind:

- neues Technologiewissen wird schneller wirksam,
- die Maschinen- und Anlagenauslastung wird gesteigert,
- minimaler qualifizierungsbedingter Produktionsausfall,
- Personal kann flexibel eingesetzt werden,
- die Kosten der Qualifizierung bleiben überschaubar.

Im Rahmen eines Workshops hatte sich der Träger zur Aufgabe gesetzt, die Geschäftsleitungen der teilnehmenden Unternehmen in den Denkprozess hineinzusetzen, der Voraussetzung für strategisches Denken und Handeln ist. Es wurde die Frage diskutiert, wie man sich sein Unternehmen in 3 Jahren vorstellt (Markt, Bedingungen, Produkte, Personal).

Im Rahmen der Projektumsetzung wurden in 10 Unternehmen 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert. Entgegen der Erwartungen gelang es, auch in der Prignitz sehr innovative Unternehmen für die Teilnahme zu gewinnen (insgesamt 6 Unternehmen aus der Prignitz).

Auf der Ebene der strategischen Positionierung von Unternehmen waren die Gemeinsamkeiten im Qualifikationsbedarf stark ausgeprägt. Es handelt sich hierbei um die Bereiche Marketing, Betriebswirtschaftslehre und um Führungsqualitäten. Im Vergleich dazu war der Qualifizierungsbedarf im Bereich der Produkterstellung sehr unternehmensspezifisch angelegt (z.B. Fertigungsverfahren, Betriebs-, Arbeits-, Prüf- und Messmittel). Daraus ergaben sich Rückschlüsse für die didaktisch-methodische Gestaltung der Lernformen Qualifizierung am Arbeitsplatz, e-learning und Lernen in der Zukunftswerkstatt.

Bei e-learning werden Arbeitsgegenstände und Werkzeuge virtuell in das Blickfeld des Lernenden gerückt. Bei der Zukunftswerkstatt handelt es sich um einen Informationsraum im Internet, der es Geschäftsführungen ermöglichen soll, Entscheidungen für Veränderungen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren das Unternehmen betreffen, vorzubereiten und ihre Umsetzung einzuleiten. Die Zukunftswerkstatt bietet Zugang zu innovativen Technologie- und Wissenspotenzialen der Fraunhofer Gesellschaft (nach Branchen sortiert), strukturierte Ausgänge zu global verteilten Wissensressourcen sowie die Möglichkeit der Kommunikation mit Netzwerkpartnern.

Als Erfolgsfaktoren bezeichnet der Projektleiter:

- die "Möglichkeit, unser Verständnis von Qualifizierung zu artikulieren und in die Unternehmen zu tragen",
- die Aufhebung der herkömmlichen Assoziierung mit "Qualifizierung",
- eine passgenaue Qualifizierung am Arbeitsplatz sowie
- die Heterogenität der Qualifizierungsinhalte.

Hemmfaktoren waren:

- bestimmte Unternehmen genügten dem Anspruch, den sich das FhIPK gesetzt hatte, nicht (innovative Unternehmen); angesichts der Soll-Zahlen mussten aber auch diese Unternehmen aufgenommen werden,
- weite Wege (z.B. in die Prignitz) als Kosten- und Zeitfaktor,
- in einigen Bereichen wurde Qualifizierungsbedarf festgestellt, aber der Träger durfte nicht qualifizieren (z.B. Arbeitsschutz ist hoheitliche Aufgabe der Berufsgenossenschaft; Bereich Schweißen etc.).

3.4.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die Kampagne 4 wurde zum 31. März 2004 abgeschlossen. Im Endergebnis weist sie folgende Zielerreichung auf³⁵:

Laufzeit der Projekte: 01.04.2002 - 31.03.2004			
Datenstand:	<input type="checkbox"/>	Zwischenstand per ...	
	<input checked="" type="checkbox"/>	nach Projektabschluss 31.03.2004	
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen		k. A.	750
• Anzahl Aufschlussberatungen		k. A.	788
• Anzahl Qualifikationsbedarfsanalysen		k. A.	122
• Zahl der tatsächlich erreichten KMU ¹⁾		65	90
• Anzahl der qualifizierten Mitarbeiter ¹⁾ darunter Frauen		390 ²⁾	604
Arbeitsmarkteffekte			
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze darunter für Frauen		k. A. k. A.	61 k. A.
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze darunter für Frauen		k. A. k. A.	604 k. A.
1) Die Vorgabe laut ZWB lautet: „Der Zweck der Maßnahme ist erfüllt, wenn die im vorgelegten Arbeitsplan (PPÜ) genannte Zahl von Klein- und Mittelunternehmen und/oder Beschäftigten, mindestens jedoch 10 KMU oder 100 Beschäftigte erreicht werden. Ein KMU gilt als erreicht, wenn die Verträge/Vereinbarungen für die Qualifizierung abgeschlossen sind und die Qualifizierung durchgeführt worden ist.“			
2) Angaben ohne IHK Potsdam			

Angesichts der Tatsache, dass keine Soll-Zahlen vorliegen, ist eine Bewertung der Zielerreichung im Sinne des Soll-Ist-Vergleichs im Rahmen der Kampagne 4 nicht möglich.

Im Rahmen der vierten INNOPUNKT-Kampagne wurden 750 Unternehmen sensibilisiert. In die Sensibilisierungen waren 1.079 Beschäftigte einbezogen. In die Qualifikationsbedarfsanalysen waren 504 Beschäftigte einbezogen. An Qualifizierungsmaßnahmen nahmen 604 Beschäftigte teil. Die Zahl der Netzwerkpartner beläuft sich insgesamt auf 159, dies sind durchschnittlich 32 Netzwerkpartner je Projektträger.

3.5. INNOPUNKT-Kampagne 5: "Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle"

3.5.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Während die Arbeitslosigkeit der bis 20-Jährigen auf relativ niedrigem Niveau liegt, sind die bis 25-Jährigen überdurchschnittlich stark von Arbeitslosigkeit bedroht. Probleme an der 1. Schwelle konnten mit Hilfe der Arbeitsplatzgarantie des Landes, die jedem Jugendlichen, der dies wünscht, einen

³⁵ Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

Ausbildungsplatz zusichert, eingedämmt werden. Die Probleme haben sich jedoch an die 2. Schwelle verlagert, d.h. der Übergang von der Ausbildung in den Beruf gestaltet sich immer schwieriger. Ein halbes Jahr nach Ende der Ausbildung haben erst rund 40 % der Jugendlichen einen Arbeitsplatz.

Die Folge sind hohe Abwanderungsraten unter den Jugendlichen. Insbesondere vor dem Hintergrund der drohenden "demographischen Falle" muss diesen Tendenzen entgegengewirkt werden.

Wesentliche Anstöße für die Kampagne gaben darüber hinaus das Jugendsofortprogramm der Bundesregierung aus dem Jahr 1998 (es wurde erkannt, dass dieses Programm allein nicht die Probleme auf dem Arbeitsmarkt lösen kann) sowie die PIW-Studie "Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle". Die Studie lieferte Thesen für die Diskussion und zur Entwicklung landespolitischer Interventionen.

Ziele

Die Kampagne verfolgt die beiden Oberziele:

- Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit durch Erprobung neuer Wege zur Erschließung und Schaffung neuer Beschäftigungsverhältnisse für Jugendliche,
- Gewinnung neuer praktischer Erkenntnisse zur Lösung von Übergangsproblemen der Jugendlichen an der 2. Schwelle.

Dazu sollen:

- neue Methoden zur Erschließung von Beschäftigung in Unternehmen erprobt,
- neue Beschäftigungsfelder für Jugendliche an der 2. Schwelle erschlossen und besetzt,
- Prozesse des Generationenwechsels in Unternehmen eingeleitet,
- "intelligente" Formen von Arbeitskräftepools oder "intelligente" Teilzeitmodelle entwickelt und
- Voraussetzungen für die breitenwirksame Etablierung von Modellen, die im Rahmen der Kampagne erprobt wurden, dargestellt werden.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die Kampagne orientiert sich an der Beschäftigungspolitischen Leitlinie der Europäischen Union, die die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit zum Gegenstand hat. Auf Bundesebene wurde das Jugendsofortprogramm initiiert und in das Job-AQTIV-Gesetz übernommen. Das Land Brandenburg fördert im Rahmen der Initiative „Jugend 2005“ mehrere Programme, die einen inhaltlichen Bezug zur INNOPUNKT-Kampagne 5 aufweisen und Hilfestellungen für Jugendliche auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Neben dem Programm „Einstiegsteilzeit“, das aus der INNOPUNKT-Kampagne 1 heraus entwickelt wurde, zählen dazu die Programme, „Aktionen für Jugend und Arbeit“ (AJA), „Junge Leute machen sich selbstständig“ und „Berufsbezogener internationaler Jugendaustausch“ (BIJ).

Projektkonzeption

Die Projekte müssen inhaltlich an den oben genannten Zielen ausgerichtet sein und einen Beitrag zum Abbau des "2. Schwelle-Problems" leisten.

3.5.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Der Jury zur INNOPUNKT-Kampagne 5 gehörten neben Vertreterinnen und Vertretern des MASGF folgende Mitglieder an:

- ein Wissenschaftler der Friedrich-Schiller-Universität Jena,
- ein Vertreter der VEAG Vereinigte Energiewerke AG,
- eine Vertreterin des brandenburgischen Wirtschaftsministeriums,
- eine Vertreterin des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Landesbezirk Berlin-Brandenburg (bereits in Kampagne 3 Mitglied der Jury),
- ein Professor der Fachhochschule Brandenburg an der Havel sowie
- ein Mitarbeiter des Landesarbeitsamtes Berlin-Brandenburg.

Folgende Träger und Projekte wurden ausgewählt:

Tabelle 7: Projektträger und Projekte der Kampagne 5

Träger	Projekt
QFC - Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, Halle	REJAKT - "Regionale Job-Aktion"
ZAH Zukunftsbündnis Aus- und Weiterbildung im Handwerk e.V. Potsdam	Jobchance - neue Wege an der zweiten Schwelle
Berufliche Schule für Wirtschaft, Nauen	Einstieg junger Spätaussiedler in den Marketingbereich von KMU durch Qualifizierung ihrer Beschäftigungsfähigkeit
Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften e.V. (BLV-ABS), Teltow	WARP 2
bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH	Vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung in Industrie und Handwerk für Jugendliche mit Berufsabschluss
MB media gGmbH - Agentur für marktbezogene Mediengestaltung & Bildung gGmbH, Potsdam	Kompetenzcenter zur Vermittlung von jungen Menschen im Bereich Film, Fernsehen und Multimedia

3.5.3. Der Ablauf der Projekte

Gegenstand der 5. INNOPUNKT-Kampagne waren Ziele und Methoden zur Erschließung von Beschäftigung, aber auch von neuen Beschäftigungsfeldern für Jugendliche. Zur Erreichung der Zielsetzung konnten unterschiedliche Modelle verfolgt werden, was zu einer großen Heterogenität in der Herangehensweise führte:

- Regionale Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpools,
- Anwendung von Sharing-Modellen,
- Arbeitnehmerüberlassung,
- Kombination von Jugend- und Altersteilzeit sowie
- Jugendbetrieb/Drehscheibe zur Vermittlung.

Die Projekte der sechs Projektträger sind angesichts der unterschiedlichen Herangehensweise kaum zu vergleichen. Stellvertretend wird an dieser Stelle das Projekt des bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) vorgestellt.

Fallstudie: bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH - Projekt: Vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung in Industrie und Handwerk für Jugendliche mit Berufsabschluss

Projektvorgeschichte:

In der Geschäftsleitung des bbw Bildungszentrums Frankfurt(Oder) gab es bereits im Jahr 2001 erste Überlegungen zu einem betrieblichen Angebot im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung, das dann im März 2002, d. h. parallel zur Ausschreibung des INNOPUNKT-5-Wettbewerbs, umgesetzt wurde. Zielgruppe waren Arbeitnehmer aller Branchen und Altersklassen, die bedarfsorientiert an Unternehmen vermittelt wurden bzw. vermittelt werden sollten. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der engen Kontakte zur regionalen Wirtschaft – sowohl zu Unternehmen als auch zu wirtschaftsnahen Einrichtungen – hat sich das bbw Frankfurt(Oder) am INNOPUNKT-Wettbewerb beteiligt.

Das bbw Bildungszentrum Frankfurt(Oder) ist in den Bereichen Arbeitsförderung und Personaldienstleistungen neben dem INNOPUNKT-Projekt auch Träger einer Personalservice-Agentur und auch im Bereich der Vermittlung „gewerblicher Zeitarbeit“ tätig.

Projektumsetzung:

Angesichts dieser Erfahrungen verfügte das bbw bereits vor Projektbeginn über enge Kontakte zur lokalen und regionalen Wirtschaft, die sich bei der Akquisition als hilfreich erwiesen. Es bestand in der Region bereits aus anderen Kooperationen bzw. wirtschaftlichen Aktivitäten ein Netzwerk, dem Unternehmen sowie wirtschaftsnahe Einrichtungen und Institutionen, etwa IHK, Handwerkskammer, Wirtschaftsverbände, Agentur für Arbeit etc. angehören. Die Netzwerkpartner wurden zu Projektbeginn neben der Nutzung von Veranstaltungen vorwiegend in persönlichen Gesprächen über die Projekttinhalte und -ziele durch das bbw informiert. Die Netzwerkzusammensetzung wurde modifiziert und auf das umzusetzende Projekt zugeschnitten. Die Nutzung des bestehenden Netzwerkes war bzw. ist - so die Einschätzung der Projektleiterin – für die erfolgreiche Projektumsetzung von durchaus hoher Bedeutung.

Zur Akquisition der arbeitslosen Jugendlichen, die in die Arbeitnehmerüberlassung zur Vermittlung an Unternehmen übernommen werden sollen, werden unterschiedliche Wege bestritten: einerseits über die Agentur für Arbeit direkt, aber auch über Einrichtungen der Sozialhilfe bzw. der sozialen Betreuung (u.a. Sozialamt, ASE Frankfurt (Oder)), an die sich die arbeitslosen Jugendlichen zwecks Beratung und Unterstützung gewandt haben. Jugendliche werden von diesen Stellen auch direkt an das bbw verwiesen. Im Fall einer konkreten Übernahme in die Arbeitnehmerüberlassung wird mit der Agentur für Arbeit Frankfurt(Oder) eng kooperiert.

Eine gewisse „Konkurrenz“ im Rahmen der Akquisition ergibt sich daraus, dass bei Einstellung Arbeitsloser die Unternehmen u.a. Förderungen durch die Agentur für Arbeit, beispielsweise Lohnkostenzuschüsse, in Anspruch nehmen können, was über eine Arbeitnehmerüberlassung so nicht möglich ist. Demgegenüber bietet die Arbeitnehmerüberlassung für ein Unternehmen den Vorteil, einen bereits über den Projektträger vorausgewählten Jugendlichen („handverlesen“) einzustellen, der auch hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten getestet werden kann. Dem Unternehmer wird die Zeit erspart, aus einer größeren Zahl an Bewerbungen eine Auswahl zu treffen. Außerdem kann das ausleihende Unternehmen, falls ein Jugendlicher doch nicht geeignet ist, diesen an das bbw zurück vermitteln, um einen anderen Bewerber zu erhalten.

Ein Problem besteht darin – so die Projektleiterin –, dass die vermittelten Jugendlichen nicht sofort die Leistungsfähigkeit eines erfahrenen Facharbeiters haben, so dass von daher ein Lohnkostenzuschuss über die Agentur für Arbeit die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen erhöhen würde.

Im Mittelpunkt des Projekts steht die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit im Allgemeinen. Die Zielsetzung besteht darin, 50 arbeitslose Jugendliche unter 25 Jahren mit einem Berufsabschluss in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis zu vermitteln. Das Projekt grenzt sich regional dahingehend ab, dass die zu vermittelnden Jugendlichen ihren Wohnsitz in der Stadt Frankfurt (Oder) oder in den angrenzenden Landkreisen Märkisch-Oderland und Oder-Spree haben müssen. Die Vermittlung kann auch an Unternehmen erfolgen, die ihren Sitz nicht in dieser Region haben.

Wesentliche Projekt-Teilziele bzw. -inhalte sind:

- die Zustimmungserklärungen von KMU zum Einsatz Jugendlicher,
- die Feststellung des konkreten Bedarfs (auch berufs- und branchenbezogen),
- die Auswahl derzeit arbeitsloser Jugendlicher für eine mögliche Projektteilnahme einschließlich der Durchführung eines Profilings,
- Ermittlung eines eventuell erforderlichen Qualifizierungsbedarfs,
- Erarbeitung von bedarfsorientierten Qualifizierungsmodulen, wenn der Bedarf von Unternehmerseite signalisiert wird (z.B. CNC-Dreher – Qualifizierung über bbw bzw. die HWK) und letztendlich
- der Verleih von jugendlichen Arbeitnehmern an KMU mit vertraglicher Absicherung.

Qualifizierungsmaßnahmen wurden z. T. auch in sogenannten „verleihfreien Zeiten“ im Bereich PC-Anwendung durchgeführt.

Der für das Projekt verfügbare Pool an Jugendlichen ist während der Projektlaufzeit nach Aussage der Projektleiterin ständigen Veränderungen unterworfen, die sich u.a. aus der Einbeziehung der Jugendlichen in andere Arbeitsfördermaßnahmen wie ABM oder Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung oder auch aus einer Altersüberschreitung ergeben können. Eine wiederholte „Auffüllung“ des Pool ist erforderlich.

Nach Aussage der Projektleiterin musste das ursprüngliche Projektkonzept in einigen Punkten den aktuellen Marktbedingungen angepasst werden. So wurde die Zielsetzung der PPÜ, 50 Jugendliche durch Arbeitnehmerüberlassung in KMU zu vermitteln, dahingehend modifiziert, dass auch die Vermittlung von Jugendlichen an die bei bbw angesiedelte Personalserviceagentur und die Direktvermittlung von Jugendlichen an Unternehmen ohne ein vorheriges Anstellungsverhältnis bei bbw zur Erreichung der Zielsetzung angerechnet werden. Im letzteren Fall erhalten die einstellenden Unternehmen Lohnkostenzuschüsse über die Agentur für Arbeit, was im Fall der Arbeitnehmerüberlassung nicht der Fall ist.

Ein derzeit ungelöstes Problem in der Projektrealisierung besteht darin, gleichermaßen 25 weibliche und 25 männliche Jugendliche in das Projekt (vermittlungsbezogen, wie in der PPÜ festgelegt) einzubeziehen. Ursache dafür ist, dass die Arbeitnehmerüberlassung im Bereich handwerklicher Berufe besser funktioniert, wo der Arbeitskräftebedarf stark auftragsabhängig ist und es sich meist um kleinere Unternehmen handelt. Entsprechende Berufe werden jedoch überwiegend von männlichen Personen ausgeübt. Demgegenüber sind typische Frauenberufe im kaufmännischen Bereich wie Kauffrau oder Verkäuferin über eine Arbeitnehmerüberlassung nur äußerst schwer zu vermitteln.

3.5.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die fünfte INNOPUNKT-Kampagne wird Ende Juli 2004 abgeschlossen sein. Die bislang vorliegenden Angaben sind noch wenig aussagekräftig, da nicht alle Träger Indikatoren gemeldet haben. Der Zwischenstand ergibt folgendes Bild der Zielerreichung³⁶:

Laufzeit der Projekte: 01.08.2002 - 31.07.2004		
Datenstand:	<input checked="" type="checkbox"/> Zwischenstand per 31.12.2003	
	<input type="checkbox"/> nach Projektabschluss	
Indikatoren	Soll⁶⁾	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen	k. A.	k. A.
• Anzahl Aufschlussberatungen	k. A.	k. A.
• Anzahl Qualifikationsbedarfsanalysen	k. A.	k. A.
• Anzahl der abgeschlossenen Verträge/Vereinbarungen für Qualifizierungen	140 (3) ¹⁾	153 (3) ¹⁾
• Zahl der tatsächlich erreichten Unternehmen	210 (5) ¹⁾	365 (4) ¹⁾⁵⁾
• Anzahl der abgeschlossenen Arbeitsverträge	203 (5) ²⁾⁴⁾	108 (5) ¹⁾³⁾
Arbeitsmarkteffekte		
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl geschaffener Arbeitsplätze für Jugendliche darunter für weibliche Jugendliche	203 k. A.	108 k. A.
1) Quelle: Zwischennachweis der Projektträger per 31.12.2003. Die in Klammern stehende Zahl gibt die Anzahl der Projektträger wieder, die entsprechende Angaben gemacht haben.		
2) Quelle: ZWB; Die in Klammern stehende Zahl gibt die Anzahl der Projektträger wieder, die entsprechende Angaben gemacht haben.		
3) Von einem Projektträger liegt die Zahl aus dem Sachbericht per 31.12.2003 vor.		
4) Von einem Projektträger liegt die Zahl aus der entsprechenden PPÜ vor.		
5) Von einem Projektträger liegt bis dato keine verlässliche Zahl vor.		
6) Nicht alle der drei aufgeführten Indikatoren waren in vollem Umfang für sämtliche Projektträger bindend.		

³⁶

Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

3.6. INNOPUNKT-Kampagne 6: "Qualifizierungsoffensive im Tourismus im Land Brandenburg"

3.6.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Sowohl in Deutschland als auch im Land Brandenburg ist der Tourismussektor ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Im Zuge des Bedeutungszuwachses steigen jedoch auch die Anforderungen an die Kompetenz und die Serviceleistungen der Unternehmen.

Für das Land Brandenburg wird eine Reihe von Problemfeldern bei den sogenannten "weichen Standortfaktoren" gesehen:

- mangelndes professionelles Management in den Unternehmen, was sich in Kompetenzdefiziten äußert (z.B. fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how, mangelnde Servicequalität etc.),
- mangelnde passgenaue Qualifizierungsangebote der Bildungsanbieter,
- noch nicht zufriedenstellende Akzeptanz der regionalen Akteure, themengebundene Produkte den sich ständig ändernden Kundenanforderungen anzupassen,
- schwache Eigenkapitaldecke der meist familiengeführten Unternehmen.

Der Tourismusbarometer 2001 des Ostdeutsche Sparkassen- und Giro-Verband leitete daraus folgende Handlungsempfehlungen ab:

- eine stärkere Bündelung und Transparenz der Vielfalt der Weiterbildungsangebote,
- Aktivitäten in folgenden Bereichen: Qualitätsmanagement, "Neue Medien", Online-Marketing, regionalspezifisches Marketing, soziale interkulturelle Kompetenz etc.,
- passgenaue, professionelle Weiterbildungsangebote.

Anstöße für die Kampagne gaben darüber hinaus:

- die Novellierung des Landestourismuskonzepts sowie
- die LASA-Studie Nr. 32 "Arbeitsplatzeffekte und Arbeitsförderung in der Tourismuswirtschaft - eine empirische Untersuchung in ausgewählten Landkreisen Brandenburgs".

Die INNOPUNKT-Kampagne 6 ist eingebettet in die Landestourismuskonzeption.

Ziele

Oberziel der Kampagne ist eine Kompetenzsteigerung im Management der Tourismusunternehmen, welches Umsatzwachstum und Beschäftigung sichert und fördert. Dazu sollen Unternehmerinnen und Unternehmer, Inhaber und Geschäftsführer sowie die Beschäftigten der beteiligten Unternehmen beraten und qualifiziert werden.

Im Hinblick auf die Erreichung des Oberziels sind folgende Teilziele von zentraler Bedeutung:

- Betreiben eines professionellen Managements in den beteiligten Unternehmen und Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmittel,
- Nutzung saisonunabhängiger, passgenauer und zielgruppenspezifischer Qualifizierungs- und Beratungsangebote,
- Erhöhung der Kompetenz zur Vernetzung der Tourismusangebote,
- Steigerung der Servicequalität,

- Deckung des Bedarfs branchenspezifisch qualifizierter Arbeitskräfte,
- Vorhandensein umfassender Personalführungskompetenzen in den beteiligten Unternehmen.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die INNOPUNKT-Kampagne 6 ist eingebettet in die Landesstrategie, deren Rahmen die Landestourismuskonzeption vorgibt. Das in dieser Konzeption vorgesehene Kompetenzfeld "Qualifizierung" wird durch die Kampagne 6 deutlich gestärkt. Darüber hinaus ist die Kampagne inhaltlich verknüpft mit der Bundesinitiative "Lust auf Natur", die den Tourismus an den Kriterien Umweltschutz und Nachhaltigkeit orientiert.

Die Kampagne 6 unterstützt die intensive Förderung des Tourismus durch das brandenburgische Wirtschaftsministerium (Tourismusakademie) durch eine zielgerichtete Qualifizierungsoffensive.

Projektkonzeption

Von den Projektträgern werden Kenntnisse der Tourismusbranche und Kompetenzen im Qualifizierungs- und Beratungsbereich erwartet. An die Projektdurchführung werden folgende Bedingungen geknüpft:

- Planung der Sensibilisierungsphasen und der Phasen der Qualifizierung,
- Durchführung der Lehrgänge in der seasonschwachen Zeit; Lehrgänge möglichst kurz, intensiv und kostengünstig,
- Erhaltung des Lerneffekte durch kontinuierliche, praktische Anwendung des Erlernten und Förderung der natürlichen Kreativität der Teilnehmer/innen,
- Durchführung der Lehrgänge durch externe Profis,
- Transfer der Projektergebnisse.

3.6.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

In der Jury zur Auswahl der Projektträger der sechsten INNOPUNKT-Kampagne waren neben Vertreterinnen und Vertretern des MASGF zahlreiche namhafte Akteure und Experten des Tourismussektors vertreten:

- ein Mitarbeiter des Bereichs Handel, Tourismus und Gastgewerbe der IHK Berlin,
- eine Mitarbeiterin der Fachvermittlung für Hotel- und Gaststättenpersonal des Arbeitsamtes Steglitz,
- der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Oder-Spree,
- der Geschäftsführer der Naturtherme Templin,
- eine Mitarbeiterin des Willy Scharnow-Instituts für Tourismus,
- der Geschäftsführer der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH,
- ein Vertreter des brandenburgischen Wirtschaftsministeriums sowie
- ein Vertreter des brandenburgischen Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung.

Bei den Wettbewerbssiegern handelt es sich um wichtige Akteure des Tourismus. Es wurde Wert darauf gelegt, unterschiedliche Tourismusbereiche abzudecken und einzubeziehen.

Die Projektträger sind:

Tabelle 8: Projektträger und Projekte der Kampagne 6

Träger	Projekt
Reppel + Lorenz Tourismus-Beratung GmbH, Berlin	Barrierefreier Tourismus im Land Brandenburg
Landestourismusverband Brandenburg e.V. (LTV), Potsdam	Optimierung der Marketing- und IT-Kompetenz im Tourismus im Land Brandenburg
TÜV Akademie GmbH, Potsdam	Professionalisierung und Qualifizierung im Wassertourismus
RKW Brandenburg GmbH Rationalisierungs- und Innovationszentrum, Potsdam	Qualifizierung im Gastgewerbe - QuiG
Regionale Dienstleistungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH - REDEG, Neuruppin	Coaching für Unternehmen aus dem Beherbergungsbereich
Landesverband für Kinder- und Jugenderholung Brandenburg e.V., Berlin	Qualität und moderne Kompetenz im Kinder- und Jugendtourismus - Managementqualifizierung für den Brandenburg-Tourismus von morgen

3.6.3. Der Ablauf der Projekte

Die Kampagne 6 ist die erste INNOPUNKT-Kampagne, die bezüglich der Beratung und Qualifizierung von Unternehmen sektoral ausgerichtet ist. Zielgruppe der Kampagne sind sowohl die Inhaber touristischer Unternehmen als auch Beschäftigte in der Tourismusbranche. Durch ein gezieltes Qualifizierungs- und Beratungsangebot soll in erster Linie eine Kompetenzsteigerung im Managementbereich erzielt werden.

Die Fallstudie zum Projekt "Barrierefreier Tourismus" stellt beispielhaft die Projektumsetzung im Rahmen der Kampagne 6 dar.

Fallstudie: Reppel + Lorenz Tourismus-Beratung GmbH - Projekt: Barrierefreier Tourismus im Land Brandenburg

Projektvorgeschichte:

Reppel + Lorenz ist im Bereich der Tourismusberatung bereits langjährig tätig und hat die in Deutschland seit etwa drei Jahren geführte Diskussion zu Fragen des barrierefreien Tourismus und zur Schaffung entsprechender Angebote aktiv aufgegriffen. Es wurde ein Informationskatalog zum barrierefreien Tourismus herausgegeben. Darüber hinaus war die GmbH bisher im Bereich barrierefreier Tourismus mit entsprechenden Studien u.a. für zwei Bundesministerien tätig (u.a. für das Wirtschaftsministerium). Die Teilnahme am INNOPUNKT-Wettbewerb der Kampagne 6 war daher naheliegend, zumal in diesem Bereich ein größeres Marktpotenzial - vor allem auch im Land Brandenburg - gesehen wird. Bei den Tourismusträgern besteht oft ein erheblicher Informations- bzw. Qualifikationsbedarf, der als Hintergrund für die Wettbewerbsteilnahme aufgegriffen wurde. Der Bedarf liegt sowohl in Bereichen der werbewirksamen Information zu entsprechenden Angeboten als auch in der Umsetzung geeigneter Maßnahmen bei einzelnen tourismusorientierten Unternehmen. Als ein wichtiger Aspekt wird die Vernetzung entsprechender Angebote auf lokaler bzw. regionaler Ebene gesehen, um ein Gebiet bzw. eine Region für den barrierefreien Tourismus insgesamt attraktiv zu machen.

Projektumsetzung:

Im Mittelpunkt der Projektkonzeption steht die individuelle bedarfsorientierte Qualifizierung der Projektteilnehmer/innen zu Fragen des barrierefreien Tourismus in fünf Modellregionen.

Zu Beginn der Kampagne haben vier Projektträger mit Unterstützung des Landestourismusverbandes in einer Mailingaktion Unternehmen der Tourismusbranche zu Zielen und Inhalten der Förderung informiert. Nachteilig erwies sich, dass einige Unternehmen bereits im Rahmen anderer INNO-PUNKT-Kampagnen kontaktiert worden waren und ablehnend reagierten. Hinsichtlich Fragen der Akquisition betonte der Projektträger, dass die Einbindung touristischer Organisationen und damit eine lokale bzw. regionale Netzwerkbildung und die individuelle Ansprache der Tourismusunternehmen und ihre Einbeziehung in das bzw. die Netzwerke bisher entscheidende Voraussetzungen waren, um Unternehmen für die Projektteilnahme zu gewinnen.

Die Projektkonzeption sieht folgende Phasen (zumeist in Form von Workshops) vor:

- Stärken-Schwächen-Profil der jeweiligen Modellregion,
- Qualifizierungsbedarfsanalyse der Teilnehmer,
- Sensibilisierung für Behinderungsformen,
- besondere Bedürfnisse behinderter Gäste,
- Kennen lernen von guten und weniger guten Angebotsbeispielen,
- Zugänglichkeit, rechtliche und architektonische Grundlagen, Fördermöglichkeiten,
- Marketing, Angebotsentwicklung, praktische Anwendungen sowie
- Marketing-Mix und Produktgestaltung.

Zusätzlich zu diesen Qualifizierungselementen werden Termine von Coaches in den Betrieben vor Ort wahrgenommen, bei denen die jeweilige Situation der Teilnehmer/innen im Vordergrund steht.

Im Rahmen der Projektumsetzung wird - die einzelnen Qualifizierungsmodule betreffend - mit der Fa. Neumann Consult Münster (Bildungsträger) kooperiert, die 70-80 % der Qualifizierungsinhalte mit eigenem Personal abdeckt und ihrerseits bei speziellen Qualifizierungsmodulen mit Nachauftragnehmern kooperiert. Das Unternehmen hat sich u.a. auf diesen Bereich spezialisiert.

Projekthinhalte sind in vergleichsweise geringem Umfang auch konkrete umsetzungsorientierte Maßnahmen im Bereich des barrierefreien Tourismus für einzelne Tourismusträger, soweit die Förderbedingungen eine Finanzierung zulassen (z.B. Architektengutachten für notwendige bauliche Maßnahmen, Faltblätter zur Information etc.).

Eine derart intensive Schulung zu Anforderungen und Marktchancen des barrierefreien Tourismus ist in Deutschland bislang einzigartig. Die Qualifizierungsinhalte orientieren sich ausschließlich am Bedarf, der durch Qualifizierungsbedarfsanalysen ermittelt wird. Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass in den Modellregionen „Regionale Qualifizierungs-Netzwerke“ entstehen, die eine enge Kooperation und damit abgestimmtes Handeln zwischen den ansässigen Tourismusakteuren ermöglichen.

Die PPÜ sieht vor, mit 40 KMU Verträge abzuschließen. Zum Stand April 2004 lagen Verträge mit 38 KMU vor. Nach Einschätzung des Projektleiters wird die Gesamtzielsetzung erfüllt werden.

3.6.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die Kampagne 6 hat noch eine Laufzeit bis zum 30.11.2004. Nicht alle Träger haben vollständige Angaben zur Zielerreichung gemacht, so dass die Tabelle nur einen Ausschnitt repräsentiert³⁷:

Laufzeit der Projekte: 01.12.2002 - 30.11.2004		
Datenstand:	<input checked="" type="checkbox"/> Zwischenstand per 31.12.2003	
	<input type="checkbox"/> nach Projektabschluss	
Indikatoren	Soll²⁾	Ist¹⁾
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen	k. A.	k. A.
• Anzahl Aufschlussberatungen	k. A.	21 (1)
• Anzahl Qualifikationsbedarfsanalysen	k. A.	215 (4)
• Anzahl der erreichten Teilnehmer/Teilnehmer-innen	250	180 (5)
darunter Frauen	k. A.	62 (2)
• Zahl der tatsächlich erreichten Unternehmen	171	103 (5)
Arbeitsmarkteffekte		
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze	k. A.	k. A.
darunter für Frauen	k. A.	k. A.
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze	k. A.	k. A.
darunter für Frauen	k. A.	k. A.
1) Die in Klammern stehende Zahl gibt die Anzahl der Projektträger wieder, die entsprechende Angaben gemacht haben. Quelle: Sachberichte der Projektträger per 31.12.2003, Angaben zum bisherigen Projektverlauf		
2) Quelle: ZWB und PPÜ		

Darüber hinaus gehende Aussagen zum Nutzen und den Wirkungen der Kampagne können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht getroffen werden.

3.7. INNOPUNKT-Kampagne 7: "Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen"

3.7.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Die EU-Osterweiterung ist mit großen Chancen für jene Unternehmen verbunden, die über eine interkulturelle Kompetenz des Managements und der Beschäftigten verfügen. In Brandenburg sind die Erfahrungen mit transnationalen Kooperationen, ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kunden unzureichend. Fehlende Sprachkenntnisse sowie mangelnde Kenntnis der Rechtssysteme und Gepflogenheiten stehen der außenwirtschaftlichen Tätigkeit entgegen. Der Export ist laut sechster Welle des Brandenburger Betriebspanels eine grundsätzliche Schwäche der Betriebe im Land. Die Exportrate in Brandenburg liegt mit 4 % deutlich unter der westdeutschen mit 15 %.

³⁷

Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

Dem zu erwartenden Fachkräftemangel kann im Rahmen der interkulturellen Kompetenzsteigerung der Unternehmen durch entsprechende Qualifizierung von vorhandenem Potenzial an arbeitslosen, älteren Facharbeitern und Ingenieuren, die größtenteils über Russischkenntnisse verfügen, sowie hoch qualifizierten, arbeitslosen Aussiedlern entgegengewirkt werden.

Im Rahmen des partnerschaftlichen Dialoges wurde das Thema interkulturelle Kompetenz demnach "aus mehreren Ecken" angestoßen, hauptsächlich mit der Zielrichtung, die Exportschwäche der kleinteilig strukturierten Brandenburger Wirtschaft zu beheben. Einen Anstoß lieferte auch die Kampagne für ein "tolerantes Brandenburg".

Ziele

Oberziel der INNOPUNKT-Kampagne 7 ist die Mobilisierung von Beschäftigungspotenzialen durch mehr interkulturelle Kompetenz in den Unternehmen in Brandenburg. Durch eine deutliche Stärkung der interkulturellen Kompetenz sollen die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die Betriebe modernisiert werden. Angestrebt ist auch die Gründung von Joint Ventures.

Teilziele der Kampagne sind:

- Sensibilisierung der KMU für die Situation interkultureller Kontakte,
- sichere Kommunikation mit Angehörigen fremder Kulturen,
- sichere Repräsentation des Unternehmens in fremden Kulturen,
- bewusste Vorbereitung auf internationale Kooperationen,
- Förderung interkultureller Kompetenz im Rahmen der Personalentwicklung von KMU,
- Unterstützung und Begleitung der Entwicklung interkultureller Kompetenz durch Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- professionelles, IuK-Technologien nutzendes, auf neue Märkte abzielendes Marketing.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die Landesregierung ergreift konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den EU-Beitrittsländern. Diese Landesstrategie ist im 2. Bericht der Landesregierung zur Vorbereitung des Landes auf die EU-Osterweiterung angekündigt. Somit unterstützt diese Kampagne die Außenwirtschaftspolitik des Landes. Darüber hinaus ist die Kampagne in die Strategie des Bundes zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung eingebettet.

Die Kampagne ergänzt außenwirtschaftliche Förderprogramme für einzelne Unternehmen (z.B. Markterschließungsrichtlinie des Ministeriums für Wirtschaft), die MASGF-Förderung des berufsbezogenen internationalen Jugendaustausches, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Lernnetzwerke und EU-Gemeinschaftsinitiativen und Aktionsprogramme (z.B. INTERREG, EQUAL, LEONARDO, SOKRATES).

Das besondere Profil in den Projekten dieser Kampagne besteht in der Wissens- und Kompetenzvermittlung mittels innovativer Methoden.

Projektkonzeption

Voraussetzung für die potenziellen Projektträger sind Branchen- und Außenwirtschaftskenntnisse sowie interkulturelle Kompetenzen bei der Beratung von Unternehmen. Dem Transfer der Projektergebnisse kommt große Bedeutung zu.

3.7.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Der Jury zur INNOPUNKT-Kampagne 7 gehörten neben den Kampagnenverantwortlichen aus MASGF an:

- ein Professor der Europa-Universität Viadrina,
- ein Professor der GEBIFO Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung GmbH,
- eine Vertreterin des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg,
- ein Vertreter des Ministeriums der Justiz und für Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg,
- eine Mitarbeiterin der Heinrich-Böll-Stiftung (Brandenburg),
- eine Vertreterin des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Landesbezirk Berlin-Brandenburg, Abteilung Arbeitsmarkt- und Gleichstellungspolitik (war bereits Jurymitglied in den Kampagnen 3 und 5),
- ein Vertreter der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V., Abteilung Arbeitsmarkt- und Personalpolitik (bereits in Kampagne 3 Mitglied der Jury) sowie
- eine Vertreterin des Büros der Ausländerbeauftragten des MASGF Brandenburg.

Durch die Jury wurden folgende Institutionen zum Projektträger ernannt:

Tabelle 9: Projektträger und Projekte der Kampagne 7

Träger	Projekt
QualifizierungsCentrum der Wirtschaft GmbH - QCW, Eisenhüttenstadt	Interkulturelle Kompetenz für den Betriebsalltag
Industrie- und Handelskammer Potsdam	i-learning - international learning
schiff - Beratungsgesellschaft für Betrieb und Region mbH, Prenzlau	Fit für Polen - Interkulturelle Kompetenzentwicklung für KMU
Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH - QFC, Senftenberg	Euro Akquise Luzica
BUPNET - Bildung und Projekt Netzwerk GmbH, Potsdam	Interkulturelle Kompetenz in der Umweltwirtschaft - IKU

3.7.3. Der Ablauf der Projekte

Bei den im Rahmen der Kampagne 7 umgesetzten Maßnahmen handelt es im Wesentlichen um Qualifizierungsmaßnahmen und Coaching. Wichtige Elemente sind Sprachkurse, die Vermittlung von Landeskenntnissen sowie von Managementmethoden (Markteinschätzung, Markterschließung), Reisen und Messebesuche im Ausland.

Fallstudie: IHK Potsdam, Service- und BeratungsCenter - Projekt: i-learning - international learning. Lernprojekt zur Erlangung interkultureller Kompetenzen in KMU

Projektvorgeschichte:

Das Service- und BeratungsCenter der IHK Potsdam hat bereits vor dem INNOPUKT-Projekt Marktaktivitäten der Mitgliedsunternehmen auf ausländischen Märkten unterstützt und entsprechende Projekte betreut. Somit lag eine Reihe von Projekterfahrungen vor, wobei die Projektleiterin darauf hinweist, dass das INNOPUNKT-Projekt wesentlich komplexer angelegt ist und sowohl inhaltlich als auch organisatorisch deutlich höhere Anforderungen an die Projektdurchführung stellt als vergleichbare andere Projekte, die zuvor durchgeführt wurden.

Projektumsetzung:

Das INNOPUNKT-Projekt besteht inhaltlich aus 2 Säulen:

- 1) Qualifizierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der Grundlage eines modular aufgebauten Qualifizierungskonzepts bzw. Schulungsprogramms (u.a. Sprachkurse, Länderkunde, Messetraining, rechtliche Rahmenbedingungen etc.);
- 2) Individuelle Betreuung und Beratung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. der Unternehmen bei ihren konkreten Marktaktivitäten in China und Tschechien (u.a. im Rahmen von geplanten Reisen in die Region Shanghai: Messebesuche, Kooperationsbörse und Firmenbesuche unter der Leitung qualifizierter Berater mit detaillierten Landeskenntnissen und Kontakten zu chinesischen Märkten und wirtschaftsnahen Einrichtungen). Die Besuche dienen der Kontaktabstimmung bzw. -vertiefung zu Kammern, Verbänden und Unternehmen in den beiden Ländern. Der erste Besuch in China erfolgt im Oktober 2004; der zweite Besuch ist für März 2005 geplant und hängt von den konkreten Ergebnissen des ersten Besuchs ab.

Im Rahmen der Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen wird nach Absolvierung geplanter Module flexibel auf spezielle Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer reagiert und dazu weitergehende Angebote u.a. auch zur Vertiefung bestimmter Schulungsinhalte unterbreitet. Insgesamt sind 18 Schulungstage geplant.

Die Beratung und Unterstützung der in das Projekt einbezogenen Unternehmen bei ihren Marktaktivitäten erfolgt a) den chinesischen Markt betreffend durch das Ingenieur- und Beratungsbüro Sommer, vertreten durch dessen Leiter, der über chinesische Sprachkenntnisse verfügt, in China bereits tätig war und über gute Kontakte beispielsweise zur Außenhandelskammer in Shanghai verfügt und b) den tschechischen Markt betreffend durch den Bundesverband Deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik e.V. mit Sitz in Chemnitz.

Die Gewinnung von Unternehmen für das Projekt (Zielsetzung: 20 Unternehmen mit insgesamt 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Qualifizierungsmaßnahmen) gestaltete sich durchaus schwierig, wobei die ersten 10-12 Unternehmen relativ schnell gefunden wurden. Die Mehrzahl der angesprochenen Unternehmen hatte bzw. hat für den chinesischen Markt Interesse. Das Interesse am tschechischen Markt war dagegen deutlich geringer ausgeprägt.

Für Zwecke der Akquisition wurden in erster Linie Veranstaltungen genutzt und zur Projektinformation Flyer mit Vordruck zu weitergehenden Informationswünschen verteilt, aber auch Anzeigen in unterschiedlichen Zeitungen (auch Tageszeitungen) bzw. Zeitschriften zu dem IHK-Projekt geschaltet. Nach einer ersten Interessensbekundung der angesprochenen KMU an der Thematik erfolgte bzw. erfolgt eine Aufschlussberatung, an der auch bereits der für das jeweilige Land gewonnene Fachberater teilnimmt. Dieser kann in dem Gespräch bereits erste grundsätzliche Fragen zu chinesischen und tschechischen Märkten bzw. zum Marktzugang beantworten. Damit wird bereits im ersten Gespräch Fachkompetenz gezeigt - eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses.

Sehr wichtig ist aus Sicht der Projektleiterin, dass hinter den als Berater gewonnenen Projektpartnern Netzwerke mit engem Bezug zu chinesischen und tschechischen Märkten stehen, was mit entscheidend für den Projekterfolg ist. Wichtige Netzwerkpartner sind: langjährige Partner der beiden Beraterinstitutionen, Kammern in Shanghai und Brno, das Bildungszentrum der IHK und das Referat Internationales, die TFH Wildau sowie der Außenwirtschafts-Service der International Business Consultant.

Nach dem derzeitigen Stand der Projektdurchführung konnten 26 Unternehmen (Ziel: 20 Unternehmen) und 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Ziel: 40) gewonnen werden. Die geplante Projektteilnehmerzahl sollte bis Ende Juni 2004 erreicht sein.

3.7.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die Kampagne 7 hat zum jetzigen Zeitpunkt gerade die Halbzeit der Umsetzungsphase überschritten. Die Angaben sind auch an dieser Stelle unvollständig und können nur als erste Information dienen³⁸:

Laufzeit der Projekte: 01.05.2003 - 30.04.2005			
Datenstand:	<input checked="" type="checkbox"/>	Zwischenstand per 31.12.2003	
	<input type="checkbox"/>	nach Projektabschluss	
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl sensibilisierter Unternehmen		k. A.	k. A.
• Anzahl Aufschlussberatungen		k. A.	66 ¹⁾
• Anzahl Qualifikationsbedarfsanalysen		k. A.	92 ¹⁾
• Anzahl der erreichten Teilnehmer/Teilnehmerinnen		210 ³⁾	42 ¹⁾
darunter Frauen		k. A.	6 ¹⁾
• Zahl der tatsächlich erreichten Unternehmen		100 ³⁾	64
darunter KMU		k. A.	64 ²⁾
• Anzahl Unternehmen, die neu entstandene außenwirtschaftliche Aktivitäten nachweisen können		k. A.	k. A.
Arbeitsmarkteffekte			
Indikatoren		Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze		k. A.	k. A.
darunter für Frauen		k. A.	k. A.
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze		k. A.	k. A.
darunter für Frauen		k. A.	k. A.
1) Angaben liegen nicht von allen fünf Projektträgern vor.			
2) Von BUPNET liegt keine Angabe zur Anzahl KMU vor. Es wird angenommen, dass diese mit der Anzahl erreichter Unternehmen (= 8) identisch ist.			
3) Quelle: ZWB und PPÜ			
4) Quelle: Sachberichte der Projektträger per 31.12.2003, Angaben zum bisherigen Projektverlauf.			

38

Wenn nicht per Fußnote gesondert gekennzeichnet, wurden die Daten von der LASA zur Verfügung gestellt.

3.8. INNOPUNKT-Kampagne 8: "Betriebsnachfolge jetzt anpacken - Arbeitsplätze in Brandenburg sichern"

3.8.1. Arbeitsmarkt- und strukturpolitischer Hintergrund, Ziele und Projektkonzeption

Hintergrund

Insbesondere im Hinblick auf die Sicherung bestehender Arbeitsplätze ist die Regelung der Betriebsnachfolge in Brandenburger Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Eine Studie von Regionomica, die vom Ministerium für Wirtschaft in Auftrag gegeben wurde, kommt zu dem Schluss, dass in Brandenburg in den kommenden fünf Jahren ca. 9.290 Unternehmen mit insgesamt 92.100 Arbeitsplätzen von der Nachfolgeproblematik betroffen sein werden.

Nachfolgeprozesse werden in der Regel relativ spät eingeleitet. Durch Unterstützungsangebote müssen Unternehmen demnach rechtzeitig in die Lage versetzt werden, den Prozess der Betriebsnachfolge in Angriff zu nehmen.

Im Rahmen des partnerschaftlichen Dialogs artikulierten auch Vertreter der Zukunftsagentur Brandenburg und des brandenburgischen Landwirtschaftsministeriums einen Bedarf im Bereich der Betriebsnachfolge.

Ziele

Die INNOPUNKT-Kampagne 8 hat zum Ziel, Arbeitsplätze in den von Betriebsnachfolge betroffenen Unternehmen zu erhalten. Dazu sollen bestehende Angebote und die fachliche Kompetenz von Beratungseinrichtungen bzw. Institutionen, die sich der Betriebsnachfolge gewidmet haben, gebündelt werden. Informationen, Weiterbildung, Beratung und Begleitung des Nachfolgeprozesses sollen optimiert werden.

Teilziele der Kampagne sind:

- verbindliche Einleitung einer hohen Anzahl an Betriebsnachfolgen,
- Etablierung vernetzter Unterstützungsstrukturen für den Prozess der Betriebsnachfolge,
- quantitative und qualitative Stärkung von Frauen als Betriebsnachfolgerinnen,
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hilfsangebote.

Einbindung der Kampagne in Landesstrategien und Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Die Europäische Kommission hat im Juli 2003 einen Bericht veröffentlicht, demzufolge die Mitgliedstaaten aufgefordert werden, ihre Bemühungen hinsichtlich der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Unternehmensübertragungen und -nachfolgen zu verstärken.

In Deutschland gibt es bislang die Gemeinschaftsinitiative "Change" des Zentralverbandes des deutschen Handwerks (ZdH), des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) sowie der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) und die Initiative zur Unternehmensnachfolge "nexxt".

Eine inhaltliche Verknüpfung besteht auch zur Gründungsoffensive "Aufbruch: Gründen im Land" (AGiL).

Die INNOPUNKT-Kampagne unterscheidet sich insofern von den bestehenden Angeboten, als die Projektdurchführung alle für eine Betriebsnachfolge relevanten Aspekte umfasst: finanzielle, rechtli-

che, steuerliche und auch psychologische Aspekte. Zudem ist es die Aufgabe von INNOPUNKT, die bestehenden Angebote zu vernetzen.

3.8.2. Wettbewerbsverfahren und Projektträger

Die Jury der achten INNOPUNKT-Kampagne war neben den Kampagnenverantwortlichen mit Vertreterinnen und Vertretern folgender Institutionen besetzt:

- der Berliner Volksbank,
- des Landesarbeitsamtes Berlin-Brandenburg,
- des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung des Landes Brandenburg,
- des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg sowie
- der Steuerberaterkammer Brandenburg.

Als Sieger gingen folgende Institutionen und Projekte hervor:

Tabelle 10: Projektträger und Projekte der Kampagne 8

Träger	Projekt
GEHOGA - Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH, Potsdam	Betriebsnachfolge im Gastgewerbe - BiG
RKW Brandenburg GmbH, Potsdam	Betriebsnachfolge im Kammerbezirk Frankfurt (Oder)
Handwerkskammer Potsdam	Betriebsübergabeprozesse von KMU mithilfe innovativer Ansätze und Methoden
Handwerkskammer Cottbus	Betriebsnachfolge im Kammerbezirk Cottbus

3.8.3. Der Ablauf der Projekte

Im Zentrum der Kampagne 8 steht der sog. Matching-Prozess, d.h. die Koordination des Prozesses der Betriebsübergabe an einen Nachfolger - einerseits die Unterstützung der Ablöse auf Seiten des jetzigen Geschäftsführers, andererseits die Vorbereitung der Nachfolgers auf die neuen Aufgaben als Geschäftsführer.

In der Kampagne 8 wurde erstmals ein Programmbeirat gegründet, der nicht für die Programmsteuerung verantwortlich ist, aber folgenden Aufgaben nachkommen soll:

- Herausbildung eines Unterstützernetzwerkes,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- flankierende Aufgaben.

Eine Besonderheit der Kampagne ist auch die verlängerte Laufzeit: Während die bisherigen Kampagnen eine Laufzeit von 2 Jahren hatten, wird die Kampagne 8 in einem Zeitraum von 3 Jahren umgesetzt. Positiv hervorzuheben ist die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und enge Kooperation der vier Projektträger.

Die Projektträger müssen bei ihrer Projektdurchführung die Vorgabe beachten, dass die teilnehmenden Unternehmen eine bestimmte Mitarbeiterzahl aufweisen müssen. Durchschnittlich sollen die Unternehmen über zehn Mitarbeiter verfügen, im Tourismussektor (Projekt der GEHOGA) wurde die Vorgabe auf 5 Mitarbeiter begrenzt.

Die Projektumsetzung umfasst zwei Phasen:

- Sensibilisierung und Aufschlussberatung (Unternehmens-Check, schriftlicher Beratungsbericht, Ziel: 240 Unternehmen),
- verbindliche Einleitung des Nachfolgeprozesses (Ziel: 120 Unternehmen), bestehend aus drei Bausteinen (können von den Unternehmen gewählt werden):
 - Beratungsansatz (Steuerfragen, Rechtsfragen etc.),
 - Coaching-Ansatz (Moderation, Vertrauensperson),
 - Spezialseminare (Erbrechts- oder Steuerrecht, Frauen als Nachfolgerinnen etc.).

Die Basis der Projekte ist ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Coach bzw. dem Projektumsetzer und dem teilnehmenden Unternehmen, da die Kampagne "hoch sensible" betriebsinterne Fragen berührt. Zudem muss die Kampagne die Hemmschwelle auf Seiten der Geschäftsleitungen überwinden, die sich dem Thema Betriebsnachfolge grundsätzlich eher zögerlich zuwenden.

Fallstudie: GEHOGA - Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH - Projekt: Betriebsnachfolge im Gastgewerbe - BiG

Projektvorgeschichte:

Die GEHOGA ist schwerpunktmäßig in folgenden Arbeitsbereichen tätig:

- Organisation der deutschen Hotelklassifizierung,
- Organisation, Durchführung und Unterstützung von Fachmessen und sonstigen Veranstaltungen des Gastgewerbes,
- Organisation und Durchführung der GEHOGA-Akademie,
- Beratungsleistungen in allen Bereichen des Gastgewerbes (den Bereich Existenzgründungen einbezogen),
- Vertrieb von gastgewerblichen Publikationen,
- Kooperationspartner für Unternehmen, die Projekte im Gastgewerbe durchführen.

Die GEHOGA ist nach Aussage des Geschäftsführers strategischer Kooperationspartner der RKW Brandenburg GmbH im Rahmen des Projekts der INNOPUNKT-Kampagne 6 „Sicherung und Steigerung der Professionalität und Kompetenz der Mitarbeiter von Unternehmen des Gastgewerbes im Land Brandenburg“. Die Teilnahme bzw. Mitwirkung bei diesem Projekt war nach seiner Einschätzung sehr wichtig für die erfolgreiche Teilnahme am INNOPUNKT-Wettbewerb der Kampagne 8. Man konnte dadurch wichtige grundlegende Anforderungen, die das MASGF bzw. die LASA an die einzureichenden Konzepte stellt.

Im Hinblick auf die Wichtigkeit des Themas weist der Geschäftsführer darauf hin, dass das Gastgewerbe bzw. die gastgewerblichen Unternehmen im Land Brandenburg in ihrer Gesamtheit der größte Arbeitgeber im Land sind und somit Fragen der Betriebsnachfolge und der Arbeitsplatzsicherung grundsätzlich von sehr hoher Bedeutung sind. In den kommenden Jahren werden mehr als 30 % der gastgewerblichen Unternehmen im Land Brandenburg unmittelbar in die Situation kommen, ihre Betriebsnachfolge regeln zu müssen.

Die wesentlichen Projektziele und -inhalte lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- eine bestimmte Zahl an Unternehmen ist zu Fragen der Betriebsnachfolge zu sensibilisieren, betriebliche Strukturen zu analysieren und Unternehmen für eine Teilnahme am Projekt zu gewinnen;
- im Ergebnis von Aufschlussberatungen ist ein Unternehmens-Check zu erstellen, der u.a. den individuellen Bedarf an Qualifizierungs- und Beratungsleistungen in Verbindung mit einer geplanten Betriebsnachfolge definiert;
- bei mindestens 12 Unternehmen ist bis zum 31.07.2006 die Unternehmensübergabe rechtsverbindlich zu vollziehen - dazu sind im Vorfeld den betreffenden Unternehmen mögliche Nachfolger anzubieten;
- durch Bündelung bereits bestehender Beratungs- und Unterstützungsangebote zu Fragen der Regelung der Betriebsnachfolge sind vernetzte Unterstützungsstrukturen aufzubauen, die auch nach Ablauf des Projektes weiterhin Bestand haben.

Gemäß Zuwendungsbescheid müssen folgende Auflagen beachtet werden: Die gastronomischen Unternehmen können in Brandenburg landesweit ihren Sitz haben, d. h. es besteht für die Förderung keine regionale Einschränkung, die teilnehmenden Unternehmen müssen mindestens fünf Beschäftigte vorweisen.

Zu Projektbeginn wurden in einer Direktmailing-Aktion ca. 1200 gastronomische Unternehmen im Land Brandenburg persönlich angeschrieben und über die Problematik der Unternehmensnachfolge und in diesem Zusammenhang zu möglichen Lösungsansätzen über das GEHOGA-Projekt informiert. Hinterfragt wurde grundsätzlich, ob derzeit bzw. in den nächsten Jahren eine Unternehmensnachfolge zu vollziehen sein wird. Im Ergebnis dieser Aktion haben ca. 60 Unternehmen per Rückäußerung ihr Interesse an der Thematik bekundet und ein persönliches Erstgespräch gewünscht. Darüber hinaus wurde eine Vielzahl von Veranstaltungen und Foren (Kongresse, Messen, Stammtische etc.) im Bereich der Gastronomie genutzt, um über das Projekt und damit die bestehende Fördermöglichkeit von Maßnahmen für die Regelung einer Unternehmensnachfolge zu informieren. Nach dem derzeitigen Stand der Akquisition haben sich insgesamt 80 Unternehmen gemeldet, die an der Thematik interessiert sind.

An dieser Stelle ergibt sich die Problematik, dass nicht alle der interessierten Unternehmen die Zugangsvoraussetzung bezüglich der Betriebsgröße erfüllen und z.T. weniger als fünf Personen beschäftigen. Um diese Unternehmen nicht grundsätzlich abzuweisen, werden sie zu anderen Möglichkeiten ihrer Problemlösung, u.a. durch Nutzung anderer Fördermöglichkeiten, informiert.

Der Geschäftsführer der GEHOGA geht davon aus, dass von den derzeit interessierten 80 Unternehmen etwa 40 die Zugangsvoraussetzungen für eine Projektteilnahme erfüllen dürften, so dass die PPÜ-Zielsetzung, mit 60 Unternehmen bis Ende Juli 2004 eine Aufschlussberatung zu führen, erreicht werden sollte; bisher sind 21 Aufschlussberatungen durchgeführt.

3.8.4. Ergebnisse und konkreter Nutzen

Die achte INNOPUNKT-Kampagne befindet sich derzeit in der Halbzeit der Umsetzungsphase und damit noch weitgehend im Stadium der Beratungsphase. Bislang wurden insgesamt 82 Unternehmen sensibilisiert und beraten, ebenso wurden 32 Unternehmenschecks durchgeführt. Weitergehende Ergebnisse liegen nicht vor³⁹.

Laufzeit der Projekte: 01.08.2003 - 31.07.2006		
Datenstand:	<input checked="" type="checkbox"/> Zwischenstand per 31.12.2003	
	<input type="checkbox"/> nach Projektabschluss	
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl durchgeführter Unternehmenschecks	k. A.	32 ⁴⁾
• Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Betriebsnachfolgen	48 ¹⁾	0 ²⁾
darunter durch Frauen	10% ³⁾	k. A.
• Zahl der erreichten Unternehmen in der Phase der Sensibilisierung und Aufschlussberatung	240 ¹⁾	82 ²⁾
• Zahl der erreichten Unternehmen, bei denen die Betriebsnachfolge verbindlich eingeleitet wurde	120 ¹⁾	0 ²⁾
Arbeitsmarkteffekte		
Indikatoren	Soll	Ist
• Anzahl neuer Arbeitsplätze	k. A.	k. A.
darunter für Frauen	k. A.	k. A.
• Anzahl gesicherter Arbeitsplätze	1050 ¹⁾	k. A.
darunter für Frauen	k. A.	k. A.
1) Quelle: ZWB und PPÜ		
2) Quelle: Sachberichte der Projektträger per 31.12.2003/Angaben zum bisherigen Projektverlauf		
3) Quelle: PPÜs der Projektträger		
4) Quelle: Sachberichte der Projektträger per 31.12.2003/Angaben zum bisherigen Projektverlauf Angaben liegen nur von zwei der vier Projektträger vor.		

4. Bewertung der Programmumsetzung durch die Träger und die KMU

4.1. Motive, sich an INNOPUNKT zu beteiligen

Das Förderprogramm INNOPUNKT wird im Wesentlichen durch seine Hauptakteure - nämlich die Projektträger - sowie die Endbegünstigten - die KMU - ausgestaltet, d.h. in die Praxis umgesetzt. Für die Teilnahme am Wettbewerb bzw. am Projekt sind auf beiden Seiten unterschiedliche Gründe ausschlaggebend.

Für die **Projektträger** existierten zwei Hauptmotive, sich um die Teilnahme am Programm zu bewerben:

- An erster Stelle (14 Nennungen) wird die Förderung der Brandenburger Wirtschaft, die Unterstützung der KMU bzw. des Mittelstandes sowie die Förderung von Beschäftigung im Land genannt. Die Träger sehen sich diesbezüglich in der Rolle eines Akteurs der aktiven Arbeitsmarktpolitik.
- An zweiter Stelle (13 Nennungen) sind trägerinterne Aspekte ausschlaggebend. Die Teilnahme wird zum einen damit begründet, dass sich das Thema der Kampagne in das Arbeitsfeld des Trägers einfügt („zum Portfolio des Unternehmens passendes Projekt“) bzw. dass das Projekt die Möglichkeit gibt, Kompetenzen auszuweiten, indem z.B. neue Zielgruppen gewonnen werden können (z.B. Frauen in Kampagne 2) oder neue Methoden erprobt werden können („Spielraum für Ideen“).

Ein weiteres Motiv der Projektträger liegt in der allgemeinen Aktualität des Kampagnen-Themas bzw. dem gesellschaftspolitischen Bedarf zur Lösung des damit verbundenen Problems (sechs Nennungen). Ein Träger spricht diesbezüglich vom „Gestaltungswillen“, d.h. auch unabhängig davon, ob das Thema in das originäre Arbeitsspektrum des Trägers passt, kann ein großes Interesse bestehen, sich neuen Fragestellungen zu widmen

Unter sonstigen Nennungen (9) werden jene subsummiert, die speziell das Kampagnen-Thema als Motiv wiedergeben, so die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, die Förderung und der Aufbau von Netzwerken, die Qualifizierung der Beschäftigten und die Stärkung des Tourismus.

Zusammenfassend sind für die Träger demnach sowohl externe, d.h. volkswirtschaftliche, aber auch trägerinterne Gründe maßgebend für die Teilnahme am Programm. Das Ziel, mit dem eigenen Projekt einen Beitrag zur Förderung der Brandenburger Wirtschaft und Beschäftigung zu leisten und das betriebsinterne Motiv, eigene Kompetenzen auszubauen oder sich neuen Tätigkeitsfelder zuzuwenden, halten sich dabei in etwa die Waage.

Der Wunsch nach Kompetenzzuwachs auf Seiten der Projektträger konnte im Wesentlichen befriedigt werden: 71 % der Träger geben an, bereits in der Vorbereitungsphase, d.h. durch die Teilnahme an Wettbewerb bzw. durch das ZyPP-Seminar neue Erkenntnisse gewonnen zu haben. Diese neuen Erkenntnisse beziehen sich hauptsächlich auf die im Rahmen des ZyPP-Seminars erlernten neuen Methoden der Qualitätssicherung. Darüber hinaus hat die (bisherige) Durchführung des Projekts für 68 % der Träger so etwas wie einen "Entwicklungsschub" im Sinne neuer Strukturen und neuer Aufgabenbereiche mit sich gebracht. Diesbezüglich stellen die Träger darauf ab, dass der Bekanntheitsgrad der Institution/des Unternehmens etc. gestiegen sei und neue Aufgabenfelder entwickelt wurden, in denen nun Kompetenzen nachweisbar sind oder die Kenntnisse in bereits bestehenden Aufgabengebieten vertieft werden konnten.

Für die **Unternehmen** sind erwartungsgemäß vielfältige betriebsinterne bzw. betriebswirtschaftliche Motive ausschlaggebend für die Teilnahme am Programm.

Hinsichtlich der Frage nach den drei wichtigsten Zielen, die sie mit der Durchführung des Projekts verfolgen bzw. verfolgt haben, ergibt sich zusammengefasst folgende Rangliste der wichtigsten Nennungen:

1.	Qualifizierung/Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	58,9 %
2.	Erhöhung des betrieblichen Leistungsniveaus, Umsatzsteigerung, Kostensenkung	38,0 %
3.	Neuausrichtung bzw. Modernisierung der Marketingstrategie	27,2 %
4.	Optimale Nutzung der PC-Technik im Unternehmen	23,4 %
5.	Verbesserung betrieblicher Abläufe, effektiver Personaleinsatz	19,6 %
6.	Sonstiges	24,7 %

Dabei gibt es zwischen den INNOPUNKT-Kampagnen deutliche Unterschiede in der Gewichtung: So steht in der Kampagne 1 *Moderne Arbeitszeiten* das Ziel Verbesserung betrieblicher Abläufe (verbunden mit effektivem Personaleinsatz) eindeutig im Vordergrund (94 %); in der Kampagne 2 *Frauen IT-Kompetenz* dominiert mit 78 % klar die optimale Nutzung der PC-Technik im Unternehmen; in den Kampagnen 3, 6 und 7 ist die Mitarbeiterqualifizierung das vorrangige Ziel; in der Kampagne 7 *Interkulturelle Kompetenz* kommt der Neuausrichtung bzw. der Modernisierung der Marketingstrategie die größte Bedeutung zu. Bei den „Sonstigen Zielen“ kommen sehr unterschiedliche Aspekte zum Ausdruck, zum Beispiel: Klärung rechtlicher Fragen, arbeitsmedizinische Verbesserung (Kampagne 1); Sicherung des Arbeitsplatzes, Unabhängigkeit von externen Firmen (Kampagne 2); Bessere Kundenbindung, Netzwerkpartner finden, Qualitätsmanagement-System aufbauen, Einsparung von Aushilfskräften (Kampagne 3); Bindung der Mitarbeiter an die Firma (Kampagne 4); Vernetzung mit anderen Anbietern der Region, Stärkung des Wassertourismus in Brandenburg, Markt- und Bedarfsanalyse, Überdenken der eigenen Position (Kampagne 6). Diese Beispiele zeigen, dass neben den von der Programmkonzeption her intendierten Zielen auch eigenständige Motive der Betriebsinhaber durchaus eine Rolle bei der Beteiligung an INNOPUNKT spielen können.

Die Ziele der Unternehmen decken sich somit größtenteils mit den Zielen jener Projektträger, die mit ihrer Projektumsetzung weniger die eigene Kompetenzausweitung denn die Förderung der Brandenburger Wirtschaft im Blick haben. Das durch die Projektträger recht allgemein formulierte Ziel erfährt aus Sicht der Unternehmen eine Differenzierung in verschiedene Teilaspekte, die zu einer Wettbewerbsstärkung der Unternehmen sowie zur Sicherung von Beschäftigung führen.

4.2. Ergebnisse und Wirkungen

Die quantitativen Ergebnisse der bisherigen Programmdurchführung sind in Kapitel 3 dargestellt und kommentiert. An dieser Stelle steht im Zentrum der Betrachtung die stärker qualitative Bewertung der Zielerreichung und Abschätzung der Wirkungen des Programms durch die Träger und die teilnehmenden KMU, wobei die Aussagen der KMU als Endbegünstigte des Programms von zentraler Bedeutung sind.

Arbeitsplatzeffekte

Die mittel- und langfristige Sicherung der Beschäftigung sowie die Steigerung der Kompetenzen in den brandenburgischen KMU ist ein erklärtes Oberziel des Programms. Demnach sind u.a. die **Ar-**

beitsplatzeffekte - hier weniger die Schaffung als die Sicherung von Arbeitsplätzen - von großem Interesse.

„Theoretisch“ ist zu unterscheiden zwischen den *kurzfristigen*, unmittelbar durch die Maßnahmen induzierten Arbeitsplätzen und den *mittelfristig* entstehenden oder gesicherten Arbeitsplätzen, soweit sie mit den INNOPUNKT-Maßnahmen in einem sachlichen Zusammenhang stehen. In dieser Einschränkung liegt jedoch das bekannte empirisch-methodische Problem: Wie lässt sich im Einzelfall der kausale Zusammenhang zwischen einer Qualifizierungsmaßnahme und dem Erhalt bestimmter Arbeitsplätze glaubhaft darstellen? So hoch die Wahrscheinlichkeit einer Kausalität zwischen passgenauer Qualifizierung und der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen im *Allgemeinen* ist, so schwierig ist der Nachweis im *konkreten Einzelfall*: Zu viele Faktoren beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens (und damit den Bestand oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze), als dass er sich auf einen Punkt reduzieren ließe. Trotz dieser Einschränkung (die stets bewusst bleiben sollte) wird bei jeder Bilanzierung eines Förderprogramms versucht, Informationen über die Arbeitsplatzeffekte zu erheben.

Die **Projektträger** wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung um eine Einschätzung der Wirksamkeit ihrer Projekte im Hinblick auf Arbeitsmarkteffekte gebeten, d.h. sie wurden gefragt, inwieweit ihr Projekt einen Beitrag zum Ziel Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze leistet.

Hinsichtlich der Sicherung von Arbeitsplätzen sehen 15 Projektträger die passgenaue Qualifizierung als Erfolgsgarant an. Die Qualifizierung ist ein wichtiges Instrument der Zukunftssicherung, sowohl für den einzelnen Mitarbeiter/die Mitarbeiterin als auch für das Unternehmen. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin profitiert von dem erweiterten Wissen, kann neue Tätigkeiten übernehmen, Motivations- und Leistungsbereitschaft werden gesteigert. Zudem können die qualifizierten Personen ihr Wissen betriebsintern weiter vermitteln. Das Unternehmen profitiert von der gesteigerten Kompetenz der Mitarbeiter/innen, kann neue Aufgabengebiete wahrnehmen, seine Wettbewerbsposition ausbauen, die Arbeitsproduktivität wird erhöht und betriebsinterne Strukturen werden optimiert. Darüber hinaus werden kampagnenspezifische Faktoren genannt, die der Sicherung von Arbeitsplätzen dienen. In Kampagne 1 führt die Einführung flexibler Arbeitszeiten zum Abbau von Überstunden und einer besseren Auslastung des Betriebes. Entlassungen können so vermieden werden. Im Rahmen der Kampagne 7 sichert die Erschließung neuer Märkte bzw. der Ausbau der interkulturellen Handlungskompetenz Arbeitsplätze. Die Sicherung des Betriebsbestandes in Kampagne 8 sichert gleichzeitig die im Unternehmen existierenden Arbeitsplätze.

Hinsichtlich der Chancen bezüglich der **Schaffung neuer Arbeitsplätze** zeigen sich die Projektträger zurückhaltend. Möglichkeiten der Arbeitsplatzschaffung werden ansatzweise in der Ausweitung des Geschäftsfeldes (Entwicklung neuer Produkte, Märkte etc.) und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit als Ergebnis der Qualifizierung (bzw. als Ergebnis der Veränderung äußerer Rahmenbedingungen; siehe Kampagne 7: EU-Osterweiterung) gesehen. Die Projektträger der Kampagne 5 sehen die Möglichkeit zur Schaffung von Arbeitsplätzen, indem sich Jugendliche und Unternehmen kennen lernen und in der bedarfsgerechten Qualifikation der Jugendlichen. Die Projektträger der Kampagne 8 bringen zum Ausdruck, dass im Zuge einer Unternehmensnachfolge das Leistungsangebot vielfach ausgeweitet wird, was zusätzliche Arbeitsplätze schaffen kann.

Angesichts der unvollständigen Stichprobe sind die quantitativen Angaben der KMU zu geschaffenen und gesicherten Arbeitsplätzen nur bedingt aussagekräftig. Nähere Angaben hierzu finden sich in Kapitel 9.5.

Qualifikationsbedarfsermittlung und Passgenauigkeit der Qualifizierung

Die Qualifikationsbedarfsermittlung sowie das Konzept der passgenauen Qualifizierung nehmen im Rahmen von INNOPUNKT einen sehr hohen Stellenwert ein und erweisen sich zunehmend als wichtiger Erfolgsfaktor des Programms.

Die Feststellung des individuellen Qualifizierungs- bzw. Beratungsbedarfs für das einzelne Unternehmen, die im Rahmen der Aufschlussberatung oder als eigenständiger Arbeitsschritt vorgesehen ist, hat für den Erfolg des einzelnen Projekts vorentscheidende Bedeutung. Wenn die einzusetzenden Instrumente nicht auf die Situation des Unternehmens „passen“, kann sich Erfolg kaum einstellen. Die KMU-Befragung ergibt in diesem Punkt ein durchaus positives Bild:

In 88 % aller Antwortfälle war die Geschäftsleitung an der Bedarfsermittlung direkt beteiligt. In 39 % der Betriebe wurden darüber hinaus die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Befragung in die Bedarfsfindung eingeschlossen (insbesondere in den Kampagnen 3 und 4 mit jeweils 46 % aller Nennungen). Bei jedem dritten Unternehmen wurden externe Berater zur Bedarfsermittlung eingesetzt. In der Kampagne 1 *Moderne Arbeitszeiten* wurde in der Hälfte aller Fälle der Betriebsrat in die Bedarfsanalyse mit einbezogen.

93 % der befragten KMU, also die klare Mehrheit, war mit der Methode der Bedarfsermittlung einverstanden und bezeichnete diese als geeignet, den Bedarf des eigenen Unternehmens an Qualifizierungsmaßnahmen oder an strukturellen Veränderungen (z.B. neue Arbeitszeiten) festzustellen. Nur in Einzelfällen wurde Kritik laut: etwa in der Richtung, dass die Bedarfsermittlung und darauffolgende Schulung nicht arbeitsplatzbezogen gewesen sei.

Für die Hälfte der befragten Unternehmen beziehungsweise deren Geschäftsleitung war schon die vorbereitende Beratung bzw. die Bedarfsermittlung mit einem Lerneffekt verbunden. Besonders ausgeprägt war dieser Impuls in den Kampagnen 1 *Moderne Arbeitszeiten* (62 %) und 6 *Qualifizierungsoffensive im Tourismus* (70 %). In Kampagne 1 war das Kennenlernen von Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung der wichtigste Effekt, in Kampagne 6 (aber auch in Kampagne 2, 4 und 7) das Lenken der Aufmerksamkeit auf die mögliche Verbesserung betrieblicher Abläufe. An diesen Einschätzungen zeigt sich, dass die INNOPUNKT-Projekte bereits im Vorfeld Anstöße geben, die zu Neuerungen in den Betrieben führen können. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur in den KMU, die sich vertraglich an ein Projekt binden, innovative Effekte ausgelöst werden, sondern auch in einem größeren Kreis von Betrieben, die sich mit den Themen der Kampagnen befassen bzw. sich zumindest sensibilisieren lassen.

Die angewandten Qualifizierungsformen reichen von der spezifischen Weiterbildung am Arbeitsplatz und Seminaren und Trainingskursen außerhalb des Hauses über das Coaching von Einzelpersonen bis hin zu Formen des elektronisch unterstützten Lernens (e-learning). In der INNOPUNKT-Kampagne 7 werden besondere Aktionen wie Auslandsreisen und Messebesuche eingesetzt, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer möglichst praxisnah mit der Situation im Auslandsgeschäft zu konfrontieren. Der praktische Nutzen der eingesetzten Instrumente wird von der großen Mehrheit der Befragten positiv bewertet: Dreiviertel schätzen den Nutzen hoch oder sehr hoch ein (76 %), jeder Fünfte tendiert zu einer mittleren Note, nur knapp 5 % sind vom Nutzen der Qualifizierung nicht überzeugt.⁴⁰

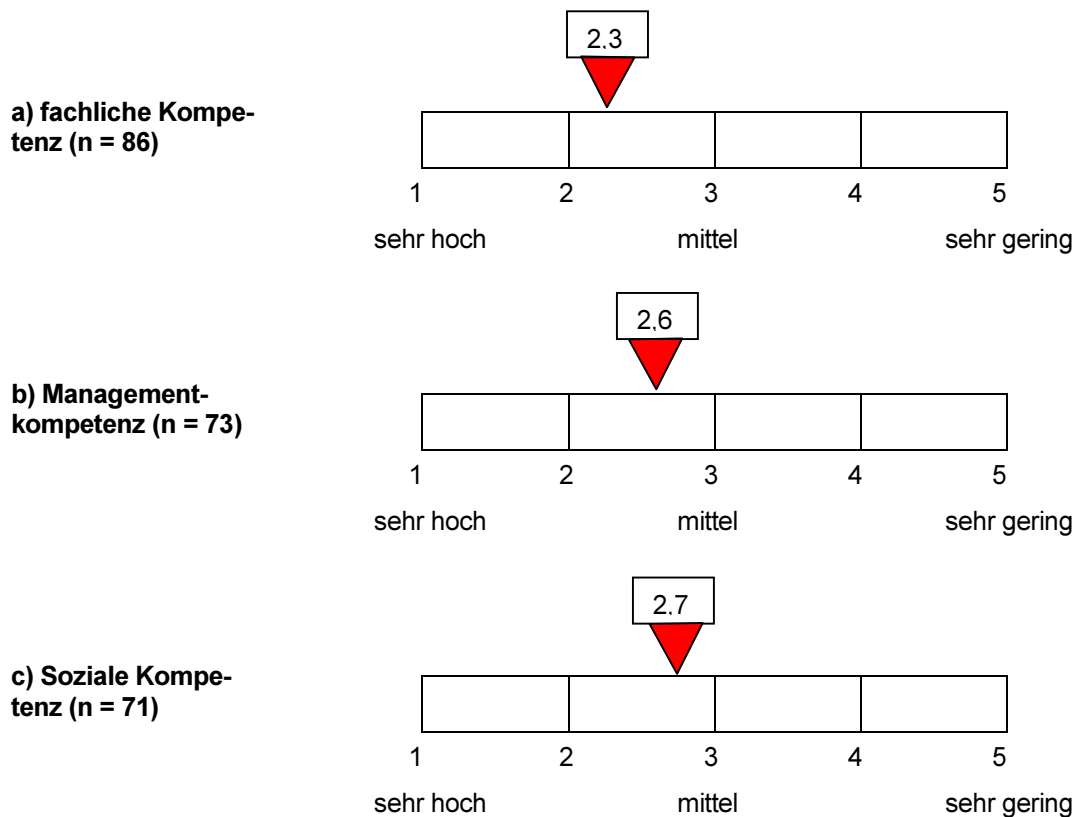
⁴⁰

Die Einschätzungen innerhalb der einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen enthält Tabelle 12.1 im Anhang A4.

Erhöhung von Kompetenzen und Steigerung der Motivation

Die Leitung der KMU wurde danach gefragt, inwieweit die Projekte zu einer **Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit** und zur **Erhöhung von Kompetenzen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt haben.⁴¹ Das zusammengefasste Ergebnis zeigt folgende Skalenabbildung:

Abbildung 4: Kompetenzsteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Folge der Qualifizierung: Mittelwerte der antwortenden KMU in den Kampagnen 2, 3 und 4



In den Kampagnen 2, 3 und 4 wird infolge der Qualifizierungsprojekte von den KMU eine Steigerung der **fachlichen Kompetenzen** erkannt: Der Durchschnittswert auf der 5er-Skala liegt bei 2,3. Am besten schneidet hier die Kampagne 2 *Frauen-IT-Kompetenz* mit einem Durchschnitt von 2,1 ab, gefolgt von Kampagne 4 *Neues Lernen* mit der Ziffer 2,2; etwas niedriger liegt die Durchschnittsnote in Kampagne 3 *Qualifizierung nach Maß* mit 2,6 Punkten.

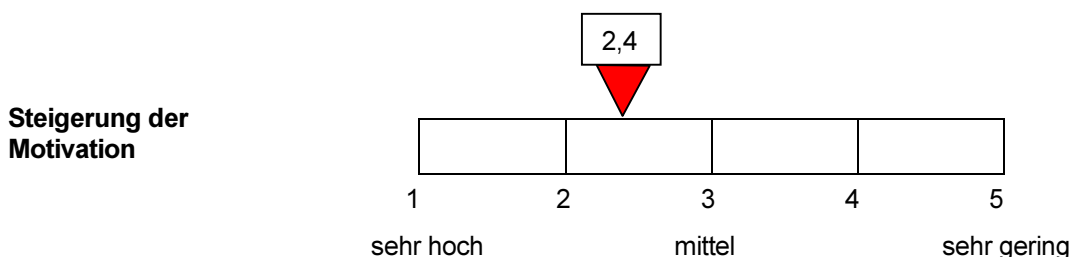
Etwas geringere Kompetenzsteigerungen werden in den Bereichen **Managementfähigkeiten** und **soziale Kompetenzen** erreicht: Hier liegen die Durchschnittswerte bei 2,6 bzw. bei 2,7 bei relativ geringer Streuung zwischen den einzelnen Kampagnen.

Graduell günstiger stellt sich die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Augen der Betriebsleitung dar.

⁴¹

Die „Kompetenzfrage“ wurde nur an KMU der INNOPUNKT-Kampagnen 2, 3 und 4 gestellt, die Frage nach der Motivationssteigerung in den Kampagnen 1, 2, 3 und 4. Die Kampagnen 5, 6 und 7 sind noch nicht weit genug fortgeschritten, um diese Fragen beantworten zu können.

Abbildung 5: Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit: Mittelwerte der antwortenden KMU



Bei einer Gesamtnote von 2,4 schätzen 58 % der Befragten die Motivationssteigerung hoch oder sehr hoch ein. Am besten schneiden hier die Kampagnen 3 und 2 ab (Durchschnittsnoten 2,2 bzw. 2,3); im Mittelfeld liegt die Kampagne 4 (Ziffer 2,5), etwas abgesetzt überraschend die Kampagne 1, die nur einen Durchschnitt von 2,8 erreicht. Möglicherweise sind mit der Einführung der neuen Arbeitszeitmodelle nicht überall die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt worden.⁴²

Betriebliche Auswirkungen

Analog zu der Frage, inwieweit sich die Teilnahme an den INNOPUNKT-Projekten auf die Beschäftigten ausgewirkt haben, wurde die Geschäftsleitung der KMU auch auf **betriebliche Auswirkungen** hin angesprochen. Dazu sollten folgende 7 Kriterien bewertet werden, die sich zum Teil auf betriebliche Veränderungsprozesse, zum Teil auf das Betriebsergebnis beziehen (s. Skalen auf der folgenden Seite). Ganz ähnlich wie bei der Einschätzung der Arbeitsplatzeffekte ist auch hier die eindeutige Zuordnung von Projektteilnahme und Wirkung relativ schwierig, weil eine Vielzahl von Faktoren auf das Betriebsergebnis Einfluss nimmt. Von daher erklärt sich eine gewisse Vorsicht bei der Beantwortung der Fragen, was sich in einer Tendenz zum Mittelwert der Fünferskala niederschlägt.

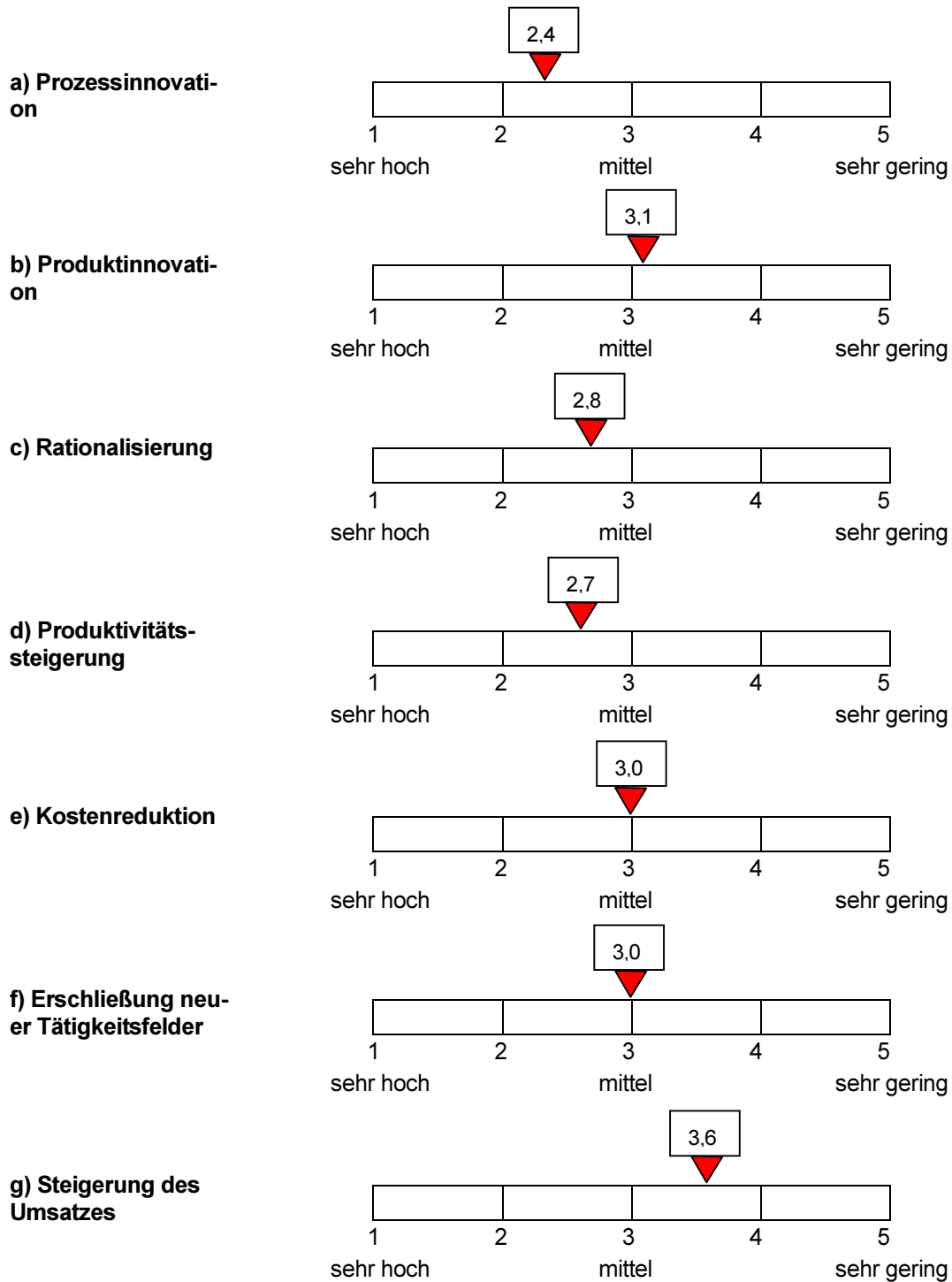
Die günstigste Bewertung ergibt sich im Punkt **Prozessinnovationen** mit einem Durchschnitt von 2,4 bei relativ geringer Varianz (INNOPUNKT 4: Ziffer 2,3; INNOPUNKT 1: 2,6). Im leicht positiven Bereich liegen auch die Kriterien **Rationalisierung** (Gesamtnote 2,8) und Produktivitätssteigerung (Gesamtnote 2,7); hohe und geringe Wirkungen halten sich die Waage bei den Kriterien Produktinnovation (3,1), Kostenreduktion (3,0) und Erschließung neuer Tätigkeitsfelder (3,0). Eine **Steigerung des Umsatzes** wird von der Mehrheit der Befragten mit der Projektteilnahme nicht in Verbindung gebracht (Durchschnitt 3,6); allerdings stehen hinter dem Durchschnittswert immerhin 17 %, die eine Steigerung des betrieblichen Umsatzes infolge der Teilnahme an INNOPUNKT vermuten.

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Bewertungen der Schluss ziehen, dass die Mehrheit der KMU positive Wirkungen vor allem in der Steigerung der Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bei der Einleitung betrieblicher Innovationsprozesse erkennt. Dies bedeutet nicht wenig und ist im Sinne der Zielsetzung ein durchaus positives **Zwischenfazit**. Dass die weiteren Kriterien im Ganzen zurückhaltender beurteilt werden, ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass innerbetriebliche Veränderungen, wenn sie denn überhaupt wirksam werden, erst mit zeitlicher Verzögerung eintreten. Von daher ist eine gewisse Vorsicht bei der Beantwortung der Fragen nachvollziehbar.

⁴²

Detailergebnisse siehe Tabellen 20 und 21 im Anhang A4.

Abbildung 6: Wirkungen der Projektdurchführung: Mittelwerte der antwortenden KMU in den Kampagnen 1, 2, 3 und 4



4.3. Begünstigende und hemmende Faktoren der Programmumsetzung

Die aus Sicht der Träger und teilnehmenden Unternehmen begünstigenden und hemmenden Faktoren der Projektumsetzung sind von erheblicher Bedeutung für die Weiterentwicklung des Programms.

In weiten Teilen stimmen Träger und KMU bei der Beurteilung positiver und negativer Aspekte des Programms überein.

An **erster Stelle** der **begünstigenden Faktoren** (9 Nennungen) nennen die Projektträger den Bedarf auf Seiten der Unternehmen - sei es Beratungs- und Qualifizierungsbedarf oder die Notwendigkeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung der Arbeitsplätze - bzw. das Interesse der Unternehmen an dem Thema der Kampagne. Wie die Befragung zeigt, entspricht die konkrete Umsetzung der Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen weitgehend dem Bedarf der Unternehmen. Die Unternehmen nennen nämlich an erster Stelle der begünstigenden Faktoren (37 %) die arbeitsplatzbezogene Qualifizierung. Für die Unternehmen steht damit der konkrete, mit der Teilnahme an der Maßnahme einhergehende Vorteil im Vordergrund. Das Konzept der individualisierten Bildung findet in dieser Bewertung seine Bestätigung.

An **zweiter Stelle** der begünstigenden Faktoren - sowohl bei den Trägern (7 Nennungen) wie den KMU (ebenfalls 37 % - wie bei Passgenauigkeit der Qualifizierung) - steht die Zusammenarbeit zwischen Trägern und KMU, mit Umsetzungspartnern, Netzwerkpartnern, Multiplikatoren und Sonstigem, d.h. der passenden "Chemie" zwischen den am Programm beteiligten Institutionen kommt große Bedeutung für das Gelingen des Projekts zu. Die Träger betonen darüber hinaus die Wichtigkeit bestehender Netzwerke oder bestehender Unternehmenskontakte für eine erfolgreiche Projektdurchführung.

An **dritter Stelle** sehen Träger (5 Nennungen) und KMU (11 %) in dem hohen Fördersatz von 80 % ein positives Element. Gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten (auf diesen Aspekt wird bei den hemmenden Faktoren näher eingegangen) können sich Unternehmen Beratungsdienste oder Qualifizierungsmaßnahmen nur leisten, wenn sie lediglich einen geringen Eigenanteil aufbringen müssen. Der Bereitschaft zur Teilnahme an dem Programm hängt demnach auch maßgeblich von der Höhe der Förderung ab. Darüber hinaus betonen ebenso fünf Projektträger, dass das Konzept der passgenauen Qualifizierung der Erfolgsgarant sei.

Darüber hinaus werden durch die Träger und KMU unterschiedliche positive Aspekte der Programmumsetzung hervorgehoben. Dies betrifft unter anderem:

- die Begleitung und Beratung durch die LASA (4 Nennungen),
- die EU-Osterweiterung (ebenfalls 4 Nennungen), die einen weiteren Bedarf nach den angebotenen Leistungen schafft,
- die hohe Motivation des Projektteams (ebenfalls 4 Nennungen),
- eine räumliche und thematische Abgrenzung zwischen den Trägern (1 Nennung),
- die wissenschaftliche Begleitung des Projekts (1 Nennung) sowie
- lange Projektlaufzeiten (1 Nennung).

Die KMU nennen folgende positive Faktoren:

- ein flexibler Zeitplan, der den zeitlich stark gebundenen Geschäftsleitungen und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sehr entgegen kommt (7 %),

- die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur kooperativen Teilnahme an den Maßnahmen (6 %) sowie
- sonstige Faktoren (32 %), z.B. Erfahrungsaustausche, Lerngruppen.

Fazit: der gemeinsame Nenner hinsichtlich der begünstigenden Faktoren besteht darin, dass die Projektträger auf Seiten der Unternehmen einen Bedarf an Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sehen, während gleichzeitig die Methode der Umsetzung dieser Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen der entscheidende Erfolgsfaktor der Programmumsetzung ist, weil sie exakt den Bedarf der Unternehmen trifft. Das Konzept der passgenauen, individualisierten, am konkreten Arbeitsplatz orientierten Qualifizierung wird damit von den Hauptakteuren des Programms äußerst positiv beurteilt.

Darüber hinaus erweist sich die Zusammenarbeit zwischen Trägern und Unternehmen, mit Netzwerkpartnern, Multiplikatoren etc. als sehr wichtig für eine erfolgreiche Programmumsetzung.

Auch der hohe Förderanteil scheint in nicht unerheblichem Maße zum Gelingen des Programms beizutragen.

Hinsichtlich der **hemmenden Faktoren** gibt es stärkere Unterschiede zwischen den Trägern und den Unternehmen. Dies liegt darin begründet, dass bei den Trägern in die hindernden Faktoren auch die Phase der Akquisition mit einfließt, die in einigen Fällen mit Problemen behaftet ist. Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um die "Positivauswahl", d.h. darüber hinaus existieren zahlreiche Unternehmen, die unterschiedliche Gründe für eine Nicht-Teilnahme haben mögen. Diese Gründe finden Eingang in die Liste der Negativ-Faktoren auf Seiten der Träger.

Demnach nennen die **Projektträger an erster Stelle** (18 Nennungen) der hindernden Faktoren die wirtschaftliche Situation der Unternehmen bzw. deren dünne Kapitaldecke. In wirtschaftlich schlechten Zeiten wollen die Unternehmen unter keinen Umständen ein zusätzliches finanzielles Risiko eingehen. Damit einhergeht, dass etwa Qualifizierungsmaßnahmen oder verschiedene Beratungsleistungen von vielen Geschäftsleitungen immer noch als "Bonus" gesehen werden, den man sich nur in wirtschaftlich florierenden Zeiten leisten kann. Dass mit diesen Leistungen und Maßnahmen eine Chance verbunden ist, wird vielfach übersehen.

Über die wirtschaftliche Situation der Unternehmen hinausgehend nennen die Träger nur vereinzelt **weitere hemmende Faktoren**. Dazu zählen:

- zu starre PPÜ's (4 Nennungen),
- "Konkurrenz" aus sonstigen Programmen oder von anderen Trägern (3 Nennungen),
- begrenzte zeitliche Ressourcen auf Seiten der Unternehmen (2 Nennungen),
- der mit der Projektumsetzung verbundene bürokratische Aufwand (2 Nennungen) sowie
- Sonstiges (7 Nennungen), darunter die Begrenzung auf KMU, die regionale Begrenzung oder das Nicht-Vorhandensein eines externen Monitorings.

Die **KMU** sehen an **erster Stelle** der Hemmfaktoren (38 % der KMU) den täglichen Zeit- und Leistungsdruck im Unternehmen, der wenig Raum für Qualifizierungsmaßnahmen lässt. Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben bewältigt werden und das Alltagsgeschäft darf nicht unter der Teilnahme an dem Programm leiden. Ein gut strukturierter Zeitplan, der jedoch auch Raum für individuelle Wünsche der Unternehmen lässt, kann hier Abhilfe schaffen. An dieser Stelle ist die Flexibilität der Träger (und somit auch der LASA als begleitender Institution) gefordert.

An **zweiter Stelle** (14 %) werden Probleme in der Kooperation mit Netzwerkpartnern genannt. Fehlende finanzielle Ressourcen sehen 11 % der teilnehmenden Unternehmen als problematisch an. (Hier ist nochmals darauf zu verweisen, dass es sich bei diesen Unternehmen bereits um die Positivauswahl jener handelt, die sich die Teilnahme leisten konnten). Viele Unternehmen konnten aufgrund fehlender Mittel erst gar nicht teilnehmen. 28 % der KMU nennen sonstige Faktoren, die einer optimalen Programmumsetzung im Wege standen. Darunter fallen z.B. weite Fahrstrecken zum Projekt, Kompetenzdefizite auf Seiten der Bildungseinrichtung etc.

Hinsichtlich der hemmenden Faktoren lautet das abschließende **Fazit**, dass die Träger hier eine andere Sichtweise an den Tag legen als die geförderten KMU. Die Träger stehen unter dem Einfluss ihrer Erfahrungen bei der Akquisition und nehmen die wirtschaftliche Situation der Brandenburger Unternehmen als entscheidenden Hemmfaktor wahr. Sie führt dazu, dass viele Unternehmen sich erst gar nicht am Programm beteiligen können, trotz des hohen Fördersatzes von 80 %. Die KMU beurteilen das Programm aus ihrem betriebsinternen Blickwinkel und stellen fest, dass sich die Teilnahme an den Maßnahmen oft nur schwer mit dem täglichen Zeit- und Leistungsdruck im Unternehmen vereinbaren lässt.

4.4. Gesamtbewertung des Programms

Die weitestgehend positive Bewertung von Einzelaspekten der Programmdurchführung durch die Projektträger und die KMU - unter Nennung einzelner Kritikpunkte - spiegelt sich in der Beurteilung des Gesamterfolgs des Projekts im Hinblick auf die anfangs definierten Ziele wider.

24 % der **Projektträger** bewerten den **Gesamterfolg** des Projekts sehr positiv, weitere 55 % positiv. Somit stellen vier Fünftel der Projektträger der Programmdurchführung ein gutes Zeugnis aus. 18 % bewerten den Gesamterfolg des Projekts ambivalent. Lediglich ein Träger (3 %) sieht den Gesamterfolg eher negativ.

Folgende Aspekte sind grundlegend für eine **positive** Bewertung des Gesamterfolgs:

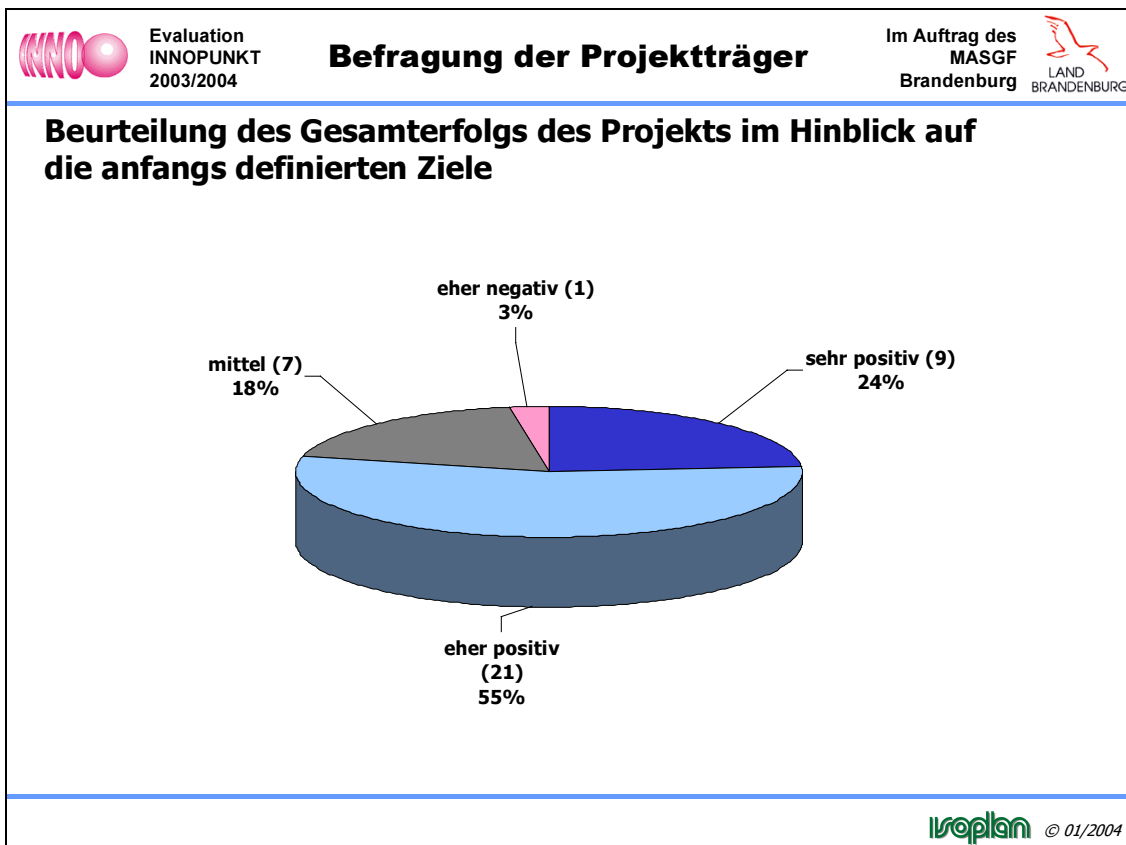
- die Erreichung der Projektziele (5 Nennungen),
- die Zufriedenheit der KMU und der Mitarbeiter/innen mit der Projektdurchführung (5 Nennungen),
- die Etablierung gut funktionierender Netzwerke bzw. guter Kooperationsstrukturen (4 Nennungen),
- die Ausrichtung am konkreten Bedarf der Unternehmen (4 Nennungen),
- die Einführung von Innovationen in den KMU bzw. der Kompetenzgewinn auf Seiten der KMU (3 Nennungen),
- die Sicherung von Arbeitsplätzen (2 Nennungen),
- innerhalb der Kampagne 5 die hohe Vermittlungsquote von Jugendlichen (2 Nennungen) sowie
- die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (1 Nennung).

Die Projektträger der Kampagnen 7 und 8 bewerten den Erfolg zum jetzigen Zeitpunkt positiv, da die Sensibilisierung der KMU bislang erfolgreich lief und eine ausreichende Zahl von KMU Interesse an dem Projekt zeigt.

Eine (teilweise) **negative** Beurteilung des Gesamterfolgs wird auf folgende Aspekte zurückgeführt:

- angesichts der wirtschaftlichen Lage, aber auch aufgrund mangelnden Interesses, war die Zurückhaltung der KMU größer als erwartet; es wird von "Beratungsresistenz" gesprochen (sieben Projektträger); die wirtschaftliche Situation habe auch zur Folge, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen derzeit kaum ein realistisches Ziel sein kann;
- die Projektträger wünschen größere inhaltliche und methodische Freiräume bei der Projektdurchführung. Sie kritisieren starre "Jahresscheiben" und zu detaillierte Vorschriften, bereits bei der Ausschreibung der Kampagne (4 Nennungen);
- drei Projektträger der Kampagne 2 kritisieren, dass es nicht gelungen sei, arbeitslose Frauen zu qualifizieren und zu vermitteln.

Abbildung 7: Beurteilung des Gesamterfolgs des Projekts im Hinblick auf die anfangs definierten Ziele



Quelle: Befragung der Projektträger, n = 39, Antworten n = 38

Über die Beurteilung des Gesamterfolgs der Projekte hinausgehend wurden die Projektträger aufgefordert, basierend auf ihren Erfahrungen bei der Programmumsetzung **Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms** anzugeben. Diese Empfehlungen können als Hinweis auf Schwachstellen des Programms verstanden werden.

An erster Stelle (14 Nennungen) steht die Forderung, das Programm flexibler zu gestalten. Es wird kritisiert, die Ausschreibungen seien zu detailliert und die PPÜ's zu starr. Die Argumente der Pro-

jektträger lauten: „mehr Verständnis von Projekten als in sich wachsende und in sich entwickelnde Prozesse“, „kein Abarbeiten von Zeitschemata“, „die Projektmöglichkeiten müssen der Dynamik der Projekte besser angepasst werden“, „mehr Spielraum, mehr Pilotcharakter zulassen“ sowie die „Anerkennung, dass Projekte durch ihre Eigendynamik und ihre Veränderungen leben“. Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sei der Projektverlauf nicht exakt vorherzubestimmen. Die Rahmenbedingungen hätten demnach einen maßgeblichen Einfluss auf die Projektumsetzung, was stärkere Berücksichtigung finden müsse.

An zweiter Stelle (8 Nennungen) weisen die Projektträger darauf hin, dass eine deutlichere Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen gegeben sein müsse bzw. dass darauf zu achten sei, dass nicht zu viele Parallelprogramme laufen, die eine optimale Programmumsetzung erschweren. Auch die regionale Verteilung der INNOPUNKT-Projekte sollte im Blick behalten werden.

An dritter Stelle (7 Nennungen) steht die Empfehlung, die Netzwerkbildung künftig noch stärker zu fördern bzw. noch bessere Kooperationsstrukturen (z.B. mit Arbeitsagenturen, der LASA etc.) zu installieren.

Eine weitere Empfehlung (6 Nennungen) lautet, Theorie und Praxis im Rahmen von INNOPUNKT stärker zu verknüpfen. Diesbezüglich wird beispielsweise gefordert, Wirtschaftsverbände oder „Praktiker“ stärker in die Projektumsetzung einzubeziehen.

Ebenso häufig wird darauf verwiesen, das Programm nicht mit Zielen zu überfrachten. Kurze, prägnante, strategische Ziele seien sinnvoller als eine Reihe von Teilzielen. Darüber hinaus wird auch für längere Projektlaufzeiten plädiert.

Vier Projektträger sehen die Notwendigkeit, mehr Zeit und finanzielle Mittel in die Akquisition und Öffentlichkeitsarbeit zu investieren. Drei Projektträger kritisieren die Eingrenzung des Programms auf KMU. Ein Beispiel aus dem Tourismussektor (Kampagne 6), wo zahlreiche Vereine etc. tätig sind, verdeutlicht die Problematik. Ebenso plädieren drei Projektträger dafür, die Projekte noch stärker an den Bedarfen der KMU auszurichten. Nach ihrer Ansicht orientieren sich die Themenstellungen und Projekthinhalte noch zu oft an den Bedürfnissen von Großunternehmen.

Darüber hinaus werden verschiedene Empfehlungen hinsichtlich der Abwicklung und Begleitung des Programms gegeben. Gefordert werden:

- die Entwicklung eines Online-Abrechnungsmodus,
- die Durchführung eines ZyPP-Zwischenseminars zur Begutachtung des Projektverlaufs mit dem Ziel, Korrekturen vorzunehmen,
- die Schulung der Projektleiter und
- ein Feedback von den programmverantwortlichen Stellen nach dem Zwischenbericht.

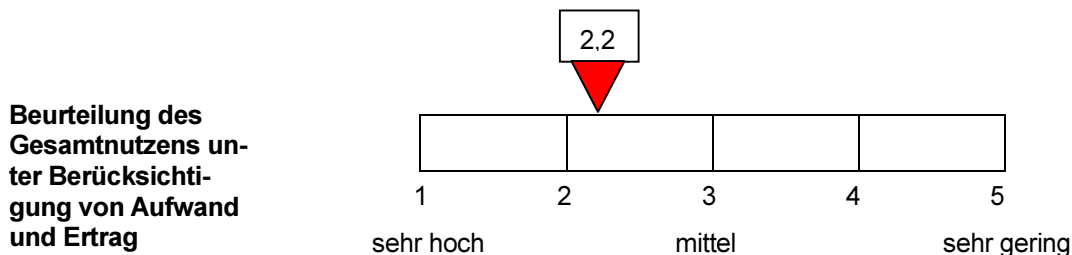
Eine Empfehlung lautet, den Gender-Ansatz in den Projekten stärker zu berücksichtigen. Darüber hinaus fordert ein Träger, dass alle Träger verpflichtet werden sollten, am Ende des Projekts ein Entwicklungsproblem zu formulieren und einen Lösungsansatz dafür vorzustellen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Projektträger den Gesamterfolg ihres Projekts, gemessen an den anfangs definierten Zielen, durchaus positiv bewerten. In den Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms werden jedoch einige - in den Augen der Träger - Schwachstellen des Programms offen angesprochen. An erster Stelle steht hierbei die durch das ZyPP-Verfahren bedingte, so empfundene Inflexibilität des Programms, die die Veränderung von Rahmenbedingungen angeblich nicht berücksichtige. Nach Aussagen der LASA sind Anpassungen in den PPÜ's durchaus möglich. Dies scheint den Projektträgern entweder nicht bewusst zu sein oder von der Möglichkeit wurde nicht Gebrauch gemacht. Ein wichtiges Anliegen ist den Projektträgern

auch die Tatsache, dass das Vorhandensein von Parallelprogrammen den Akquisitionserfolg schmälert.

Auch die **Unternehmen** wurden aufgefordert, den **Gesamtnutzen** des Projekts unter Berücksichtigung des damit verbundenen Aufwands und Ertrags zu bewerten. Unter Aufwand und Ertrag wurden nicht nur finanzielle, sondern auch zeitliche und organisatorische Aspekte gefasst, d.h. Probleme wie z.B. die zeitliche Vereinbarkeit der Maßnahmen mit dem Betriebsalltag, die Eigenbeteiligung etc. fließen hier mit ein.

Abbildung 8: Beurteilung des konkreten Nutzens des Projekts unter Berücksichtigung von Aufwand und Ertrag - Mittelwerte



Auf einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr gering) wird der Nutzen der Projekte unter diesen Prämissen durch die KMU im Durchschnitt mit 2,2 bewertet. Von der Mehrzahl der Betriebe (58 %) wird dem Projekt - nach Abwägen von Aufwand und Ertrag - ein hoher Nutzen bescheinigt. Einen eher geringen bis sehr geringen Nutzen des Projekts sehen insgesamt 7 % der befragten KMU. Die Abweichungen des Mittelwerts nach Kampagnen liegen bei dieser Frage in einem sehr engen Rahmen von 0,2. Insgesamt waren die INNOPUNKT-Projekte unter Aufwands- und Ertragsgesichtspunkten für die meisten KMU aller Kampagnen mit einem hohen Nutzen verbunden - eine Einschätzung, die dem Programm ein respektables Zwischenzeugnis ausstellt.

5. Programmadministration und Qualitätsmanagement

5.1. Themenfindung, Wettbewerbsverfahren und Startphase der Kampagnen

5.1.1. Partnerschaftlicher Dialog zur Themenfindung

Das INNOPUNKT-Programm, mit dem durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg neue Wege auf dem Feld der aktiven Arbeitsmarktpolitik beschritten werden, verfolgt - wie bereits einleitend erwähnt - eine **angebotsorientierte Förderphilosophie**, das heißt es werden für einzelne Kampagnen **arbeitsmarktpolitische Schwerpunktthemen** für eine modellhafte Projektförderung seitens der Politik vorgegeben. Ziel ist es, öffentlichkeitswirksam die Kompetenzentwicklung und die mittelfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs von kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen und über den Aufbau regionaler Netzwerke bzw. von Partner-Netzwerken wirtschaftsfördernde Strukturen zu schaffen, die über den Förderzeitraum hinausgehend Bestand haben. Neben der großen Resonanz, auf die das Programm im Land Brandenburg gestoßen ist, wird es auch durch die EU und einige andere Bundesländer ausgesprochen positiv bewertet.⁴³

Die Schwerpunktthemen bzw. potenziellen Förderfelder ergeben sich aus einem partnerschaftlichen Diskussions- und Abstimmungsprozess, der durch das MASGF initiiert wird und in den neben den Fachreferaten dieses Ministeriums auch andere Landesministerien (insbesondere die Ressorts Wirtschaft, Bildung und Landwirtschaft), die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, die Sozialpartner, die LASA Brandenburg GmbH und weitere Arbeitsmarktexperten anderer Einrichtungen und Institutionen einbezogen sind. Mit den Themen werden sowohl aktuelle und mittelfristig absehbare Probleme auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland insgesamt, aber auch landesspezifische Wirtschafts- und Arbeitsmarktprobleme - vor allem bestehende Defizite in KMU in den Bereichen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung - aufgegriffen, auf die durch eine gezielte Förderung seitens der Landesregierung reagiert werden soll.

Der **Themenfindungsprozess** stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

Mögliche Schwerpunktthemen, die Gegenstand bzw. Inhalt einer speziellen Förderkampagne sein könnten, werden durch Fachreferate des MASGF, Fachressorts anderer Landesministerien, Kammern und Verbände der Wirtschaft sowie Arbeitsmarktexperten anderer Einrichtungen und Institutionen in die Diskussion eingebracht, die durch das für die Programmsteuerung zuständige Fachreferat im MASGF koordiniert und moderiert wird. In dem Diskussionsprozess werden schwerpunktmäßig die angesprochenen Themen vor allem dahingehend überprüft, inwieweit sie der INNOPUNKT-Programmphilosophie entsprechen, eine hohe Arbeitsmarktbedeutung besitzen und über modellhafte Projekte in KMU umsetzbar sind. Ziel der Diskussion ist es auch, die möglichen Förderfelder in dem Diskussionsprozess inhaltlich und umsetzungsorientiert weiter zu präzisieren und mögliche Kooperationen unterschiedlicher Ressorts im Rahmen des INNOPUNKT-Programms bzw. einzelner Kampagnen (themenbezogen) abzustimmen. Beispielhaft dafür ist die enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen dem MASGF und dem Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg im Vorfeld der INNOPUNKT-Kampagne 6 "Qualifizierungsoffensive im Tourismus im Land Brandenburg" zu nennen. In die Phase der Vorbereitung dieser Kampagne fiel die über das Wirtschaftsministerium initiierte Gründung der Tourismusakademie Brandenburg im Jahr 2002, die die Aufgabe hat, die touristischen Angebote des Landes weiter zu „qualifizieren“. Eine wichtige Säule der Aka-

⁴³ Vgl. Interview mit Günter Baaske, Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, INNOPUNKT Special 2004, LASA Brandenburg GmbH, S. 3

demie ist der Bereich Weiterbildung, in den die Projekte der noch laufenden Kampagne 6 integriert wurden.

Die identifizierten und im Ergebnis des Abstimmungsprozesses „favorisierten“ Schwerpunktthemen, die Gegenstand einer INNOPUNKT-Kampagne werden sollen, werden im Vorfeld jeweils im Rahmen eines **Workshops** durch Arbeitsmarktexperten der Programmadministration, wissenschaftlicher und sonstiger Einrichtungen und Institutionen nochmals intensiv diskutiert. Ziel ist es, zum jeweiligen Förderschwerpunkt ergänzende Hinweise und weiterführende Anregungen sowohl inhaltlich als auch ziel- und umsetzungsorientiert zu erhalten, die eine wichtige Grundlage für das folgende Ausschreibungsverfahren - speziell die Erstellung des detaillierten Ausschreibungstextes - bilden (vgl. dazu Abschnitt 5.1.2). Die Workshops sind aus Sicht des Evaluators⁴⁴ sowohl organisatorisch als auch inhaltlich gut vorbereitet und werden straff und zielorientiert durchgeführt. Die von Arbeitsmarktexperten gehaltenen Vorträge und die anschließende Diskussion beziehen sich sowohl auf den konkreten Inhalt der geplanten Kampagne als auch auf das notwendige Hintergrundwissen, um den jeweiligen Themenschwerpunkt hinsichtlich seiner Arbeitsmarktbedeutung fundiert zu beurteilen. Aufgabe der Programmadministration ist es, die Vielfalt geäußerter Meinungen und die gegebenen Hinweise hinsichtlich ihrer Relevanz für die weitere Kampagnenvorbereitung - speziell des Wettbewerbs- bzw. Ausschreibungsverfahrens - zu bewerten und schwerpunktmäßig zu berücksichtigen.

Zwischenresümee

Die Vorgabe thematischer Schwerpunkte der Arbeitsförderung wird durch die befragten Projektträger mehrheitlich (80 % der Befragten) als *das* innovative Element am INNOPUNKT-Programm gesehen. Diese Meinung wird weitestgehend auch von Arbeitsmarktexperten, die nicht unmittelbar in die Programmumsetzung einbezogen sind, geteilt (Außensicht zum Programm). Es gab aber auch Hinweise - sowohl im Rahmen der Projektträgerbefragung als auch in den Expertengesprächen -, dass Theorie und Praxis bei der Programmumsetzung noch stärker verknüpft werden sollten, das heißt, dass auch in den Prozess der Themenfindung bzw. -diskussion noch stärker Wirtschaftsverbände bzw. „Praktiker“ einbezogen werden sollten, die die Bedarfssituation und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines speziellen Themenschwerpunktes aufgrund ihrer Praxiskenntnis zum Teil besser beurteilen können als Arbeitsmarktexperten aus Verwaltungen und wissenschaftlichen Einrichtungen.

Ein weiterer förderpolitischer Aspekt ist bei der Themenfindung zu beachten: Falls der Fördergegenstand oder die betroffene Branche oder Zielgruppe bereits inhaltlicher Schwerpunkt eines anderen Programms ist, müssen Vorkehrungen getroffen werden, damit möglichst keine unerwünschten Überschneidungen auftreten und die betreffenden Zielgruppen unkoordiniert von verschiedenen Seiten „umworben“ werden.⁴⁵ Dies kann durch eine klare inhaltliche Profilierung des Programms oder des Projekts geschehen, indem es sich deutlich von dem „konkurrierenden“ Programm unterscheidet; es kann auch durch Vorgaben an die Träger erreicht werden, die bei der Akquisition der KMU auf alternative Programme hinzuweisen haben.

⁴⁴ Die Bewertung basiert auf der Teilnahme am Workshop zur Vorbereitung der INNOPUNKT-Kampagne 10 am 16.09.2003.

⁴⁵ Im Rahmen der KMU-Befragung gab es eine Reihe von Fällen, bei denen die angesprochenen Unternehmen das INNOPUNKT-Projekt nicht sofort einordnen konnten, weil sie an verschiedenen Förderprogrammen teilgenommen hatten.

5.1.2. Ausschreibungs- und Wettbewerbsverfahren

Die auf breiter Basis diskutierten und im partnerschaftlichen Abstimmungsprozess ermittelten Schwerpunktthemen der INNOPUNKT-Förderung sind jeweils Gegenstand eines **Ideenwettbewerbs**⁴⁶ des MASGF, mit dem öffentliche Einrichtungen und privatwirtschaftliche Unternehmen aufgefordert werden, innovative Konzepte zur Umsetzung der vorgegebenen Themenschwerpunkte über modellhafte Projekte zu entwickeln und diese an die mit der Programmumsetzung beauftragte LASA Brandenburg GmbH einzureichen.

Die jeweiligen Ausschreibungstexte zu den einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen, die in Kooperation zwischen den Themenverantwortlichen des MASGF und der LASA erarbeitet werden, sind hinsichtlich der Inhalte, Anforderungen mit Rahmenbedingungen, die bei der Konzepterarbeitung zu berücksichtigen sind, sehr detailliert abgefasst und beinhalten folgende Punkte:

- eine Beschreibung des Problems, an dem der jeweilige Ideenwettbewerb, bzw. das Thema der INNOPUNKT-Kampagne ansetzt,
- die Ziele, die das MASGF mit der Förderung verfolgt,
- die Einbindung der MASGF-Initiative in die Strategie des Bundes und des Landes Brandenburg (wirtschafts- und arbeitsmarktorientiert),
- die Abgrenzung des Ideenwettbewerbs zu anderen bestehenden Förderprogrammen,
- die Anforderungen, die an die einzureichenden Konzepte hinsichtlich der Querschnittsthemen Gender Mainstreaming und Förderung der Informationsgesellschaft gestellt werden,
- das Aufzeigen von Möglichkeiten - soweit für den Projekterfolg sinnvoll - zur Kombination der MASGF-Mittel mit anderen Bundes- und Landesförderungen,
- die Entwicklung von Strategien zu einer dauerhaften Fortführung der Kampagneninhalte nach dem Ende der Förderung (Transferorientierung),
- die Beschreibung des Gegenstandes des Ideenwettbewerbs bzw. der Förderung bezüglich der erwarteten Konzeptinhalte einschließlich der Teilnahmevoraussetzungen für den Wettbewerb,
- die Verfahrensdarstellung (inhaltlich und terminlich) beginnend mit der Erarbeitung und Einreichung der Konzepte bis zur Antragsbewilligung bzw. dem Projektstart,
- die Gliederungserfordernisse, die an die einzureichenden Konzepte gestellt werden,
- die Bewertungskriterien der Konzepte und
- den themenverantwortlichen Ansprechpartner in der Programmadministration.

Mit der textlich **umfangreichen Ausschreibung** werden die Ziele, Inhalte und Rahmenanforderungen der Förderung inhaltlich und formal äußerst detailliert vorgegeben, was einerseits den Vorteil hat, dass die potenziellen Projektträger sehr präzise Vorgaben (terms of reference) für ihre Konzeptentwicklung erhalten; auf der anderen Seite sehen einige Projektträger und externe Experten auch gewisse Nachteile in dem hohen Detaillierungsgrad der Ausschreibungen, weil damit die Gestaltungsspielräume der Wettbewerbsteilnehmer bei der Konzeptentwicklung - gefragt sind innovative Projektideen - angeblich zumindest teilweise eingeschränkt werden. Es wurde in diesem Zusammenhang auch die Meinung vertreten, dass erfahrene Projektträger bei diesem Ausschreibungsverfahren im Vorteil sind und es „Neueinsteigern“ mit Sicherheit schwerer fällt, den detaillierten Wettbewerbsvorgaben in ihren Konzepten gerecht zu werden.

⁴⁶ Veröffentlichung im amtlichen Anzeiger des Landes Brandenburg und in „BRANDaktuell“ (Sonderteil) der LASA Brandenburg GmbH

Die eingereichten Wettbewerbskonzepte werden durch eine **unabhängige Jury** bewertet, die themenbezogen berufen wird und der Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie verschiedener Ressorts der Landesregierung angehören und die Wettbewerbssieger bestimmt. Wichtige **Bewertungskriterien**, die bereits mit der Ausschreibung festgelegt werden, sind unter anderem:

- die Zielgenauigkeit, das heißt die Übereinstimmung der Ziele im eingereichten Konzept mit der Zieldefinition des Ideenwettbewerbs;
- die konzipierten Maßnahmen zur Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung;
- die mit der Projektdurchführung geplanten Effekte (Outputs, Ergebnisse, Wirkungen);
- die Wahrung der Chancengleichheit;
- die Modellhaftigkeit der Maßnahme und der innovative Inhalt;
- die Übertragbarkeit der Maßnahme und mögliche Wege der Verbreitung der Erkenntnisse;
- die Nachhaltigkeit des Projektinhalts nach dem Förderzeitraum;
- die projektbezogene Erschließung zusätzlicher Ressourcen neben der Förderung des MASGF.

Die Anzahl der in den INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8 eingereichten Wettbewerbsbeiträge (eingereichte Konzepte), über die die Jury zu entscheiden hatte und die der Projektträger, die den Zuschlag zur Umsetzung ihrer Projekte erhielten, sind der folgenden Übersicht zu entnehmen.

Tabelle 11: Anzahl eingereicherter Wettbewerbskonzepte und für die Umsetzung ausgewählte Projekte

INNOPUNKT-Kampagne	Anzahl eingereicherter Konzepte	Anzahl ausgewählter Projekte (Projektträger)	Anteil (%)
1	20	6	30,0
2	38	6	15,8
3	52	6	11,5
4	45	5	11,1
5	31	6	19,4
6	38	6	16,8
7	33	5	15,2
8	27	4	14,8
Gesamt	284	44	15,5

Es fällt auf, dass sich bei den Kampagnen 2, 3, 4 und 6 die auf Qualifizierungsmaßnahmen im engeren Sinne konzentriert waren, die meisten Institutionen bewarben.

Von den 284 eingereichten Konzepten wurde durchschnittlich jedes 6. bis 7. Konzept zur Realisierung empfohlen. Die große Zahl an Wettbewerbsteilnehmern deutet darauf hin, dass das INNOPUNKT-Programm in der „Trägerlandschaft“ des Landes Brandenburg auf eine große Resonanz gestoßen ist.

Zu den nicht berücksichtigten Konzepten bietet die LASA den Einreichern eine Beratung dahingehend an, welche alternativen Fördermöglichkeiten für eine Programmrealisierung ggf. genutzt werden können.

5.1.3. Das ZyPP-Seminar in der Verlaufsphase

Nach der Juryentscheidung werden die Verfasser der ausgewählten Wettbewerbskonzepte, das heißt die Projektträger, durch die LASA Brandenburg GmbH zu einem insgesamt dreitägigen sogenannten **ZyPP-Seminar** eingeladen, das mit einer etwa einwöchigen Unterbrechung in zwei Zyklen durchgeführt wird. In dieser Zeit sind durch die Projektträger ausgehend von ihrem Konzept sogenannte Projektplanungsübersichten (PPÜ) zu erarbeiten. Mit der fachlichen Begleitung bzw. Durchführung ist das bvanet.de - Institut für Planung und Evaluation beauftragt. Der durch das Institut entwickelte Ansatz der zyklusorientierten Projektplanung (ZyPP) bietet ein Instrumentarium, das - basierend auf der Verknüpfung von Aktion und Reflektion - die Handlungskompetenz von Akteuren in Planungs- und Evaluationsprozessen stärkt und sie zu „ganzheitlichen Interventionen“ befähigen soll.⁴⁷

Ziel des **ersten Teils des Seminars** (2 Tage) ist das Erlernen von Projektplanungsmethoden und deren konsequente Anwendung durch die Projektträger, vor allem zur Erarbeitung einer detaillierten **Projektplanungsübersicht** (PPÜ) und deren zielorientierte Umsetzung. Die PPÜ legt das Projektziel, die Teilziele und die Indikatoren zur Messung der Zielerreichung (einschließlich Quellen und Annahmen) sowie die den Zielen zugeordneten Aktivitäten, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Termine fest.

Gegenstand des **zweiten Teils** des ZyPP-Seminars (1 Tag) ist die Präsentation der Projekte gemäß der vorgegebenen Zielbestimmung und die Vorstellung der nach dem ersten Seminarzyklus erarbeiteten PPÜ seitens der Projektträger. Diese ist unter Berücksichtigung der durch Vertreterinnen bzw. Vertreter des MASGF und der LASA gegebenen Hinweise in einzelnen Punkten zu präzisieren oder auch grundlegend zu überarbeiten und bei der LASA Brandenburg GmbH einzureichen. Die PPÜ wird nach Stellung eines formgerechten Förderantrags Bestandteil des späteren Zuwendungsbescheides, der durch die LASA Brandenburg GmbH ausgestellt wird, und wird damit verbindliche Grundlage der Projektdurchführung.

Das ZyPP-Seminar ist in Verbindung mit der erarbeiteten PPÜ das wichtigste Instrument der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Projektdurchführung. Das Verfahren, das die Projektziele und die Indikatoren der Zielerreichung exakt bestimmt, auch wenn die Oberziele nicht zu operationalisieren sind, wird von den befragten Projektträgern mehrheitlich positiv beurteilt: 27 % der Befragten bewerten das Seminar als sehr hilfreich und 51 % als hilfreich. Die im Rahmen der Fallstudien (vgl. Kapitel 3) geführten Expertengespräche haben diese Bewertung, aber auch die Bedeutung des ZyPP-Seminars (in Verbindung mit der erarbeiteten PPÜ) als nützliche Methode der Qualitätssicherung bestätigt.

Es gibt aber auch einige **kritische Beurteilungen** des Verfahrens - vor allem mit der Begründung, dass damit ein zu detailliertes und einengendes Instrument der Projektrealisierung eingesetzt wird, das eine mangelnde Flexibilität bei der Projektumsetzung zur Folge haben könne. Notwendige Änderungen im Projektkonzept, die sich in der Umsetzungsphase als erforderlich erweisen, sind aus Sicht einiger Projektträger problematisch. Demgegenüber macht die LASA als Umsetzungsagentur geltend, dass Änderungen in der PPÜ und auch im Finanzplan über einen formlosen Änderungsantrag möglich sind. Im bisherigen Verlauf der INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8 wurde in 13 Projekten insgesamt 18 Änderungen der Konzepte zugestimmt.

⁴⁷

Vgl. www.bvanet.de

Tabelle 12: Durch die LASA erteilte Änderungsbescheide

INNOPUNKT-Kampagne	Anzahl Projektträger	Anzahl erteilte Änderungsbescheide	Anzahl betroffene Projekte
1	6	2	2
2	6	2	2
3	6	3	2
4	5	1	1
5 ¹⁾	6	0	0
6	6	7	4
7	5	1	1
8	4	2	1
Gesamt	44	18	13

Quelle: LASA Brandenburg GmbH, Programmmittlere, Stand 14.05.04

1) Fünf der 6 Projektträger haben die PPÜ veränderten Rahmenbedingungen angepasst, ohne dass ein Änderungsbescheid erfolgte. Bis Juli 2004 wurde insgesamt 23 Änderungen zugestimmt.

Die durch die Projektträger gestellten Änderungsanträge konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf Veränderungen im Finanzplan, zum Teil aber auch auf inhaltliche oder terminliche Veränderungen in der PPÜ. Bei Zustimmung seitens der LASA erhalten die Projektträger einen Änderungsbescheid.⁴⁸ Neben diesen Bescheiden wird bei geringfügigen Änderungswünschen die Zustimmung auch im normalen Schriftverkehr erteilt, so dass nicht alle PPÜ-Anpassungen einen Änderungsbescheid erfordern. Demgegenüber wird bei Änderungen der Finanzpläne in jedem Fall ein formeller Änderungsbescheid erteilt.

Von einigen Projektträgern und von Arbeitsmarktexperten wurde kritisch angemerkt, dass das ZyPP-Verfahren mit der exakten Vorgabe von Teilzielsetzungen, Aktivitäten und Terminen für die Projektrealisierung zu einer gewissen „Übersteuerung“ tendieren könnte. Auch wird die Gefahr einer Nivellierung der Einzelprojekte gesehen, was den innovativen Ansatz der Förderung beeinträchtigen könne. Deutliche Kritik wird von einigen Projektträgern am didaktischen Stil der ZyPP-Seminare geübt.

5.2. Methoden der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements

5.2.1. Drei Ebenen der Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist eines der wesentlichen Charakteristika des INNOPUNKT-Programms. Qualitätssicherung findet auf 3 Ebenen statt: auf der Ebene der Programmsteuerung - d.h. des politisch verantwortlichen Ministeriums (MASGF); auf der Umsetzungsebene der LASA Brandenburg GmbH und auf der Ebene der Projektträger. Das Ministerium hält grundsätzlich einen engen Kontakt zu den Kampagnen: durch die aktive Teilnahme am „partnerschaftlichen Dialog“ und an den Juryentscheidungen, durch die Bestellung von Themenverantwortlichen, die ihrerseits als Ansprechpartner für die mit der Umsetzung betrauten Mitarbeiter/innen der LASA zur Verfügung stehen und nicht zuletzt durch die Vergabe von Evaluierungsaufträgen an neutrale Gutachter bzw. Fachinstitute. Ein Beispiel ist die hier vorliegende isoplan-Studie zur Halbzeitbewertung des Gesamtprogramms; es gibt aber auch begleitende Evaluationen zu einzelnen Kampagnen, die Best-Practice-Fälle untersuchen und die Nachhaltigkeit der aufgebauten Strukturen sichern sollen.⁴⁹

⁴⁸ Ablehnungen sind bei entsprechender Begründung nach Aussage der LASA eher die Ausnahme.

⁴⁹ Dazu zählen zum Beispiel in der INNOPUNKT-Kampagne 6 (Tourismus) „Kompetenzmessung der individuellen Handlungskompetenz von Führungskräften von kleinen und mittleren Unternehmen in der Tourismusbranche“ durch das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und das Deutsche Wirtschaftswissenschaftliche Insti-

Die Qualitätssicherung auf der Umsetzungsebene wird nachfolgend (im Abschnitt 5.3) mit den Aufgaben der LASA beschrieben. Auf der Projektebene sind die Träger verpflichtet, Systeme und Methoden der Qualitätssicherung in die Projektumsetzung zu integrieren und dabei bestimmte qualitative Anforderungen bzw. Standards zu berücksichtigen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei das ZyPP-Verfahren (s. Abschnitt 5.2.2), darüber hinaus können die Träger auch eigene Methoden der Qualitätssicherung anwenden. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang auch externe Evaluationen, die von den Projektträgern bei (meist in der Region ansässigen) Experten in Auftrag gegeben werden.

5.2.2. Das ZyPP-Verfahren

Das zentrale Element bzw. Kernstück der Qualitätssicherung bei der Durchführung bzw. inhaltlichen Begleitung der einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen und der Einzelprojekte ist das mehrfach erwähnte **ZyPP-Verfahren** (Zyklusorientierte Projektplanung), das die Erreichung der kampagnenspezifischen Projektziele durch die Projektträger sichern soll. Das Verfahren, das eine Variante der in anderen Politikbereichen schon lange praktizierten „Zielorientierten Projektplanung“ (ZOPP)⁵⁰ darstellt, soll einen rationalen transparenten und teamorientierten Planungsprozess ermöglichen. Es beinhaltet im Kern:

- die Identifikation des Projektziels und einzelner Teilziele,
- die Bestimmung von Indikatoren einschließlich der Quellen zur Messung der Zielerreichung sowie
- die Festlegung von Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Terminen der Projektdurchführung.

Da den meisten eingereichten Wettbewerbskonzepten der Projektträger eine genaue Fokussierung, welches Projektziel bzw. welche Teilziele erreicht werden sollen, fehlt, werden diese mit den im ZyPP-Prozess durch die Träger zu erarbeitenden **Projektplanungsübersichten (PPÜ)** definiert und kontrollierbar festgelegt. Die Vorgabe der **quantitativen und qualitativen Indikatoren** (einschließlich der Quellen) erfolgt kampagnenspezifisch durch die Themenverantwortlichen der Programmadministration im Rahmen der ZyPP-Seminare. Sie sind damit verbindliche Grundlage der zu erarbeitenden PPÜ. Während die quantitativen Indikatoren, wie beispielsweise die Zahl der in das Projekt einzubeziehenden KMU oder die Anzahl der zu qualifizierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, messbar und damit vergleichbar sind, stützen sich die qualitativen Indikatoren vor allem auf erläuternde Beschreibungen des anvisierten Projektziels bzw. der Teilziele. Die PPÜ als das entscheidende Kontrollinstrument der Qualitätssicherung, die den Charakter einer „Checkliste“ hat, enthält jeweils eine Kurzbenennung des Projektziels, die Definition bzw. Benennung von durchschnittlich 6 - 8 Teilzielen, die Festlegung von 1 - 2 Indikatoren je Teilziel zur Messung der Zielerreichung unter Berücksichtigung der oben genannten Vorgaben sowie die Darstellung von etwa 6 - 10 Einzelaktivitäten mit Verantwortlichkeiten und Terminen, die jeweils den Teilzielen zugeordnet sind.⁵¹

Für die Umsetzung des INNOPUNKT-Programms und notwendiger Maßnahmen der Qualitätssicherung ist über das ZyPP-Verfahren hinausgehend seitens der LASA ein spezielles **Projektmanagement** entwickelt worden. Dieses umfasst schwerpunktmäßig:⁵²

tut für Fremdenverkehr (dwif). Zur INNOPUNKT-Kampagne 8 (Betriebsnachfolge) wurde eine „Formative Evaluation von Best-Practice-Beispielen“ an SÖSTRA GmbH in Auftrag gegeben. Auch einige der neuen INNOPUNKT-Kampagnen werden begleitend evaluiert.

⁵⁰ Die „Zielorientierte Projektplanung“ (ZOPP) wurde bereits in den 80er Jahren von der Deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) zur Planung und Evaluierung von Entwicklungshilfeprojekten eingesetzt.

⁵¹ Vgl. H. Kloth, „Was bleibt nach der Förderung? Transfer von Innovationen und Modelllösungen mit INNOPUNKT“, BBJ-Dokumentation Heft 24, S. 61, 2003.

⁵² Vgl. Kloth, a.a.O., S. 63.

- den Einsatz eines Themenleiters bzw. einer Themenleiterin je INNOPUNKT-Kampagne mit Aufgaben in den Bereichen Steuerung und Controlling in enger Kooperation mit den Projektträgern (vgl. dazu im Einzelnen Absatz 5.3.1),
- ein Vor-Ort-Begleitverfahren zur Kontrolle der Projektumsetzung,
- die regelmäßige Durchführung von Erfahrungsaustauschen mit den Projektträgern einer Kampagne sowie
- die Einführung und Nutzung einer internetgestützten elektronischen Aktivitätenliste zur Sicherung eines effektiven Controllings.

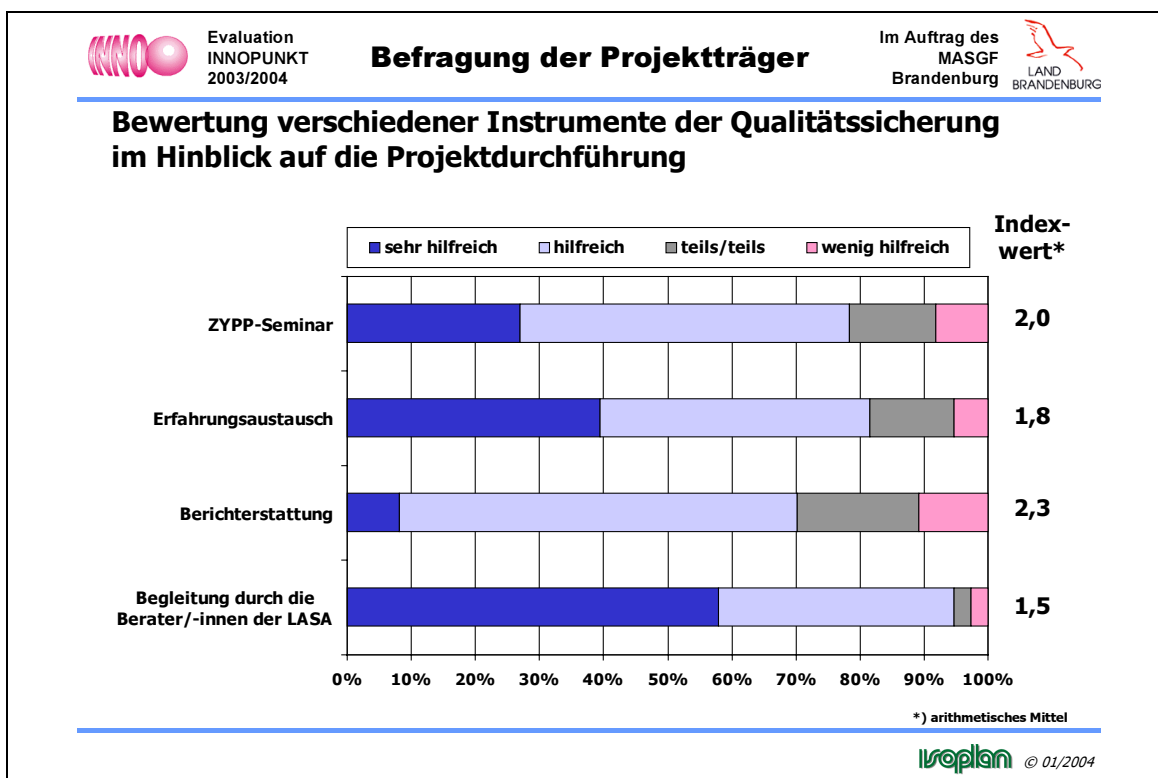
Neben dem ZyPP-Seminar einschließlich der erarbeiteten PPÜ als wesentlichem Instrument der Zieldefinition und Erfolgskontrolle, der Projektbegleitung durch Themenverantwortliche der LASA und den mit Projektträgern durchgeführten Erfahrungsaustauschen wird die Qualitätssicherung bei der Projektdurchführung auch über die regelmäßige **Berichterstattung** der Projektträger an die LASA-Programmzentrale gewährleistet, die in den Zuwendungsbescheiden inhaltlich und terminlich festgelegt sind. Dabei handelt es sich um Verlaufs-/Sachberichte, die in der Regel halbjährlich zum 30.06 und zum 31.12. erstellt werden und Angaben zum bisherigen Projektverlauf und zur Zielerreichung in Form einer Indikatorendarstellung im Soll-Ist-Vergleich enthalten. Weiterhin sind durch die Projektträger Zwischen- und Verwendungsnachweise zum 31.12. bzw. zum Projektende vorzulegen und das für ESF-Interventionen verbindlich vorgegebene Stammbblattverfahren zu nutzen bzw. anzuwenden.

Ergebnisse der Befragung

In der **Projektträgerbefragung** waren die Träger aufgefordert, die verschiedenen Instrumente der Qualitätssicherung, an denen sie beteiligt sind, zu bewerten; darunter das ZyPP-Seminar zur Erstellung der PPÜ's, den Erfahrungsaustausch, die Berichterstattung sowie die Projektbegleitung durch die Berater/innen der LASA.

Die **Bewertung** dieser Instrumente fällt insgesamt sehr positiv aus (vgl. Abbildung 9). Am besten schneidet dabei die Beratung durch die LASA-Mitarbeiter/innen ab (Indexwert 1,5 auf einer Skala von 1 bis 5). 57 % bewerten diese als sehr hilfreich, weitere 37 % als hilfreich. Lediglich ein Projektträger beurteilt sie ambivalent (teils/teils) und ein weiterer als wenig hilfreich. Auch die Erfahrungsaustausche werden mit einem Indexwert von 1,8 positiv bewertet. Insgesamt 82 % der Projektträger bewerten die Erfahrungsaustausche als hilfreich oder sehr hilfreich. Das ZyPP-Seminar (Index-Wert 2,0) wird von der Mehrheit der Projektträger (51 %) - wie bereits im Abschnitt 5.1.3 dargestellt - als hilfreich betrachtet, weitere 27 % empfinden es als sehr hilfreich. 22 % betrachten das Seminar jedoch ambivalent oder als wenig hilfreich. Die Berichterstattung schneidet bei der Beurteilung der Qualitätssicherungsinstrumente verhältnismäßig am schlechtesten ab. Während 70 % die Berichterstattung hilfreich oder sehr hilfreich finden, bewerten 30 % sie (teilweise) kritisch.

Abbildung 9: Bewertung verschiedener Instrumente der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Projektdurchführung



Eine (teilweise) kritische Bewertung des ZyPP-Seminars wird damit begründet, dass es zur Inflexibilität führe und einen zu theoretischen (praxisfernen) und starren Ansatz der Projektrealisierung verfolge. Es wird darauf verwiesen, dass es im Verlauf der Projektumsetzung notwendig werden kann, Planungsdaten an den Bedarf anzupassen. Wie bereits dargestellt (vgl. Abschnitt 5.1.3), ist dies im Bedarfsfall über einen Änderungsantrag jedoch durchaus möglich.

Im Hinblick auf den Erfahrungsaustausch wird kritisiert, dass die Projekte teilweise zu unterschiedlich gestaltet seien, um sie vergleichen zu können.

Die meisten kritischen Stimmen werden mit Blick auf die Berichterstattung laut. Es heißt, diese sei zu zeitintensiv. Ebenso stark wiegt das Argument, dass es seitens der programmverantwortlichen Stellen kein Feedback auf die Berichte gibt. In diesem Zusammenhang wird auch kritisiert, dass die programmverantwortlichen Stellen eine zu „defizitorientierte“ Sichtweise an den Tag legen, das heißt nur „Schlechtes“ suchen, aber „Positives“ nicht loben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass trotz der Kritik der Projektträger an dem Zeitaufwand für die Berichterstattung und der Inflexibilität, die die PPÜ's angeblich mit sich bringen (diese Inflexibilität besteht nach Aussage der LASA nicht), das im Rahmen von INNOPUNKT angewandte Qualitätssicherungsverfahren durch die Projektträger grundsätzlich positiv bewertet wird. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den LASA-Beratern/Beraterinnen scheint sehr gut zu funktionieren. Auch die Erfahrungsaustausche sind für die Projektträger eine wichtige Form der Erfolgskontrolle. Das ZyPP-Verfahren wird - trotz der genannten kritischen Einwände (22 %) - insgesamt positiv bewertet, da es eine besondere und für einige Träger neue Form der Projektbegleitung und -kontrolle bietet.

5.2.3. Sonstige Methoden der Qualitätssicherung

Über das ZyPP-Verfahren der LASA als Umsetzungsagentur für das INNOPUNKT-Programm hinausgehend wenden 90 % der befragten Projektträger **eigene Methoden der Qualitätssicherung** an. An erster Stelle stehen dabei betriebsinterne Controllingsysteme, die bei einem Drittel der Projektträger zur Anwendung kommen. An zweiter Stelle stehen Qualitätssicherungssysteme nach DIN EN ISO 9000 ff. Acht der befragten Projektträger verfügen über solche Zertifizierungen. Ein weiteres Element der Qualitätssicherung wird in der betriebsinternen Kommunikation - d.h. regelmäßigen Teamsitzungen und Mitarbeiterberatungen sowie in einem ständigen Check des ZyPP-Instrumentariums (PPÜ-Zielsetzungen mit Aktivitätenliste) - gesehen. Eine externe Evaluierung haben sechs Projektträger in Auftrag gegeben. Darüber hinaus befragen eine Reihe von Projektträgern die beteiligten Unternehmen und die in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand eigener Evaluierungsbögen zu ihrer Bewertung der Beratungs- und Schulungsmaßnahmen (inhaltlich, organisatorisch, personelle Besetzung). Auch gibt es - allerdings nur in geringem Umfang - ein Coachingberichtssystem, in dem die eingesetzten Berater die erbrachten Leistungen zu dokumentieren haben. Weiterhin kommt bei zwei Projektträgern ein spezielles Gender-Monitoring zur Anwendung.

Nach den **Vorteilen der eigenen Methoden** befragt, geben die meisten Projektträger an, dass diese Methoden aufgrund der ständigen und unmittelbaren Überwachung des Projektverlaufs ein zeitnahes Reagieren in Problemsituationen ermöglichen. Das betrifft beispielsweise aktuelle Kenntnisse zur Qualität von Beratungs- und Schulungsmaßnahmen und die unmittelbare Reaktion auf eventuelle Probleme oder auch die zeitnahe Erfassung von eventuell weitergehendem Schulungsbedarf im Rahmen einer bestimmten Maßnahme. Der Vorteil der eigenen Methoden liegt demnach in der Aktualität der Informationen zum Projektverlauf und der Möglichkeit der schnellen Einflussnahme bei Unregelmäßigkeiten bzw. Abweichungen zu den PPÜ-Vorgaben. Darüber hinaus werden als weitere Vorteile die Systematik der Überprüfung, die klare Zielorientierung, die Informationstransparenz sowie die Strukturierung der internen Abläufe und die ganzheitliche Ablauforganisation mit Prüfkriterien im Rahmen des Projektmanagements genannt. Nach Aussage eines Projektträgers ist die Zufriedenheit der einbezogenen Unternehmen das entscheidende Erfolgs- und Qualitätskriterium.

5.3. Die Aufgaben der LASA als Umsetzungsagentur

Mit der organisatorischen, fachlichen und finanziellen **Umsetzung des INNOPUNKT-Programms** ist die LASA Brandenburg GmbH durch das MASGF beauftragt. Während die themen- bzw. fachbezogene Begleitung der Projekte in den einzelnen Kampagnen durch Themenleiter, d.h. themenverantwortlich benannte Beraterinnen bzw. Berater der LASA erfolgt, obliegt die vertragliche und finanzielle Abwicklung des Programms bzw. der einzelnen Kampagnen der LASA-Programmzentrale.

5.3.1. Fachliche Begleitung

Die verantwortlich benannte Themenleiterin bzw. der Themenleiter der LASA begleitet die jeweilige INNOPUNKT-Kampagne und damit die zu realisierenden Projekte beginnend mit der Themenfindung bis zum Kampagnen- bzw. Projektabschluss. Ihre wesentlichen Aufgaben sind⁵³:

- die Durchführung themenbezogener Literaturrecherchen vor Beginn einer INNOPUNKT-Kampagne,

⁵³ Vgl. Kloth, a.a.O., S. 63/64

- die inhaltliche Vorbereitung des Expertenworkshops im Vorfeld einer INNOPUNKT-Kampagne und Teilnahme am Workshop,
- die Erarbeitung eines ersten Entwurfs zu dem auszuschreibenden Ideenwettbewerb einschließlich Abstimmung mit dem MASGF,
- die Erarbeitung eines kampagnenspezifischen Bewertungsschemas für die eingehenden Wettbewerbskonzepte, die Abstimmung des Bewertungskatalogs mit dem MASGF und erste Vorbewertung der Konzepte,
- die Teilnahme an der Jurysitzung zur Bestimmung der Wettbewerbssieger,
- die inhaltliche Vorbereitung und Teilnahme an dem ZyPP-Seminar zur Erarbeitung der PPÜ,
- die Wahrnehmung wichtiger Projektmanagement- und Kontrollfunktionen (wie beispielsweise Vor-Ort-Kontrollen, Erfahrungsaustausche etc.) über die gesamte Kampagnenlaufzeit und
- die Erstellung des Abschlussberichts zur Kampagne.

Die Themenleiter bzw. Themenverantwortlichen der LASA sind für organisatorische und fachliche Fragen während der Projektdurchführung die unmittelbaren Ansprechpartner für die Projektträger und für die LASA-Programmzentrale bei internem Klärungsbedarf. Die Kooperation mit den Themenverantwortlichen, das heißt die fachliche Projektbegleitung und Beratung, wird seitens der Projektträger im Ergebnis der schriftlichen Befragung sehr positiv bewertet (vgl. dazu auch Abschnitt 5.3.4). Dieses Urteil findet in den geführten Expertengesprächen seine Bestätigung. Kritisch wird allerdings von einigen Projektträgern vermerkt, dass die Themenleiter/innen bei dringendem Rücksprachebedarf oft schwer zu erreichen seien.

5.3.2. Die Aufgaben der Programmzentrale

Die Programmzentrale ist als Geschäftsbereich der LASA Brandenburg GmbH die **Bewilligungsstelle** für Förderprogramme der Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg. Im Fall des INNOPUNKT-Programms stellen die Träger, deren Projektkonzept für die Umsetzung von einer unabhängigen Jury ausgewählt wurde, einen formgebundenen Förderantrag an die Programmzentrale. Diese erstellt bei Zustimmung einen Zuwendungsbescheid für die beantragten Fördermittel mit einem differenzierten Ausweis der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben. Der Bescheid enthält eine Reihe von Nebenbestimmungen, so unter anderem zu den im Ergebnis des ZyPP-Seminars festgelegten arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen, den Projektaktivitäten und Terminen sowie Festlegungen zur Berichterstattung (inhaltlich und terminlich).

Die Programmzentrale ist somit für die **vertragsgerechte Durchführung** der INNOPUNKT-Projekte - schwerpunktmäßig die finanzielle Abwicklung und Kontrollmaßnahmen betreffend - zuständig und kooperiert in diesen Punkten eng mit den Projektträgern. Durchgeführt werden einerseits Vor-Ort-Kontrollen bei den Projektträgern auf Basis der geltenden Verordnungen der EU-Kommission und andererseits wird das eingerichtete Berichtswesen (Verlaufsbericht/Sachbericht, Zwischen- und Verwendungsnachweise) genutzt, um die finanziell korrekte und zielorientierte Projektabwicklung zu kontrollieren und im Bedarfsfall durch geeignete Maßnahmen darauf Einfluss zu nehmen. Eine weitere Aufgabe der Programmzentrale ist die Bearbeitung von Änderungsanträgen der Projektträger, die sowohl den Finanzplan als auch die PPÜ betreffen (vgl. dazu Abschnitt 5.1.3). Diese ergeben sich aus der aktuellen Projektdurchführung und werden bei Zustimmung mit einem Änderungsbescheid der Programmzentrale bestätigt.

Die **Kooperation** mit der LASA-Programmzentrale wird seitens der befragten Projektträger trotz des oft beklagten bürokratischen Aufwandes bei Antragstellungen und Berichterstattungen ganz überwiegend (von über 90 % der Befragten) positiv bewertet (vgl. dazu Abschnitt 5.4). Einige wenige

Projektträger äußerten die Kritik, dass auf Änderungsanträge oder auf Voranfragen seitens der Programmzentrale zu spät reagiert werde und somit die Projektträger in dieser Phase keine Klarheit über das weitere Vorgehen in der Projektdurchführung hätten. Dies könne zu Verzögerungen im Projektfortschritt führen und zeitliche Probleme aufwerfen.

5.3.3. Berichterstattung und Monitoring

Wie bereits erwähnt, werden die Projektträger durch die LASA mit den erteilten Zuwendungsbescheiden beauftragt, zu festgelegten Terminen zum Stand der Projektdurchführung **Bericht** zu erstatten. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Berichte und Nachweise:

- **Verlaufs-/Sachberichte** zum Stichtag 30.06. und 31.12. des Jahres⁵⁴, die den Stand der Projektdurchführung und die Zielerreichung beschreiben und denen ein Begleitbogen (formgebunden) mit Angaben zum Erfüllungsstand der verbindlich vorgegebenen Indikatoren und zur Projektfinanzierung (insbesondere zum Einsatz von Förder- und Eigenmitteln) beigelegt ist;
- **Zwischennachweise** zum 31.12. des Jahres mit Kurzdarstellung der durchgeführten Maßnahmen und eventueller Abweichung von der Planung sowie differenzierten Angaben zur finanziellen Projektabwicklung im Vergleich zum bestätigten Finanzplan;
- **Verwendungsnachweise**, die jeweils zum Projektabschluss analog den Zwischennachweisen zu erstellen sind und denen sämtliche Originalbelege, Verträge und Zahlungsnachweise beizufügen sind;
- die Nutzung bzw. Anwendung des für ESF-Interventionen und deren Bewertung durch die EU-Kommission vorgegebenen **Stammblattverfahrens**, über das Daten zum Projektträger, zum Projekt selbst sowie zu Teilnehmerinnen und Teilnehmern und zu endbegünstigten Unternehmen erfasst werden.

Die Berichterstattung ist ein wichtiges Element der Qualitätssicherung und dient der LASA als Kontrollinstrument für eine planmäßige Projektdurchführung seitens der Projektträger.

Aus Gutachtersicht ist einzuschätzen, dass die in der LASA-Programmzentrale über die Berichte eingehenden Informationen ausreichen, um die planmäßige Projektdurchführung zu kontrollieren und im Bedarfsfall über die Projektträger steuernd einzugreifen. Es ist sogar eine gewisse Redundanz der Berichterstattung insoweit festzustellen, als die halbjährlich zu liefernden Verlaufsberichte (hier die Jahresendberichte) und der jeweils zum 31.12. fällige Zwischennachweis teilweise dieselben Informationen enthalten. Eine Straffung bzw. Abstimmung der Berichtsinhalte ist deshalb zu empfehlen.

Kritische Stimmen zur Berichterstattung, wie sie die Projektträger in der schriftlichen Befragung und in einigen Expertengesprächen äußerten und die zum Inhalt hatten, dass es seitens der LASA kaum ein Feedback auf die Berichte gibt, sollten aufgegriffen werden. Weiterhin erscheint es aus Gutachtersicht sinnvoll, die zu erstellenden Sachberichte inhaltlich etwas stärker zu strukturieren, um vergleichbare Sachinformationen zum Stand der Projektdurchführung zu erhalten.

⁵⁴ Entspricht dem derzeitigen Stand; für die ersten INNOPUNKT-Kampagnen war eine quartalsweise Berichterstattung erforderlich.

5.3.4. Öffentlichkeitsarbeit

Ein Förderprogramm wie INNOPUNKT, das im Kern darauf ausgerichtet ist, durch modellhafte Projekte innovative Entwicklungen in den Brandenburger KMU in Gang zu setzen und diese Innovationen möglichst weit im Lande zu verbreiten, hat nur dann eine Chance, dieses zu erreichen, wenn es einen hohen Bekanntheitsgrad und eine Grundakzeptanz in der Öffentlichkeit hat. Deshalb war es von Beginn an ein wichtiges Anliegen des MASGF, das Programm mit einer „griffigen“ Wortmarke zu versehen und unter diesem Namen in der Öffentlichkeit zu positionieren. Auch wenn es nicht Aufgabe dieser Evaluierungsstudie war, das „Image“ von INNOPUNKT in der Öffentlichkeit zu untersuchen, so kann doch festgestellt werden, dass bei allen Experten, die im Rahmen dieser Studie kontaktiert wurden, dem Programm ein hoher Bekanntheitsgrad zuerkannt wurde.

Daran hat die LASA als Umsetzungsagentur zweifellos einen wesentlichen Anteil. Ihre Öffentlichkeitsarbeit stützt sich a) auf die von der LASA selbst herausgegebene Monatszeitschrift BRANDaktuell, in der ständig sowie in bisher 2 Spezialausgaben über INNOPUNKT berichtet wird; b) zum anderen auf eine umfangreiche Präsentation im Internet.⁵⁵

Die Internetseite der LASA enthält eine übersichtliche und sehr ausführliche Darstellung des IP-Programms mit den Hauptkapiteln:

- *INNOPUNKT kurzgefasst*: Was ist ..., was fordert ..., wie funktioniert INNOPUNKT?
- *Aktueller Ideenwettbewerb*: Ziel, Verfahren, Gliederung der Konzepte, Bewertung der Konzepte (Kriterien);
- *Laufende INNOPUNKT-Kampagnen*: mit Links zur Projektdatenbank (s. unten);
- *Abgeschlossene INNOPUNKT-Kampagnen*: mit Links zur Projektdatenbank;
- *Datenbanken*: bestehend aus einer frei zugänglichen Projektdatenbank, in der Projekte nach Kampagne, Region und inhaltlicher Projektart aufgerufen werden können, und einer passwortgesicherten KMU-Datenbank, in der zumindest ein Teil der am Programm beteiligten KMU abrufbar ist. Die Projektdatenbank bietet die Möglichkeit, sich schnell über die Ziele und Träger des jeweiligen Projekts zu informieren und gezielt Kontakte zu Trägern und weiteren Netzwerkpartnern aufzunehmen.
- *Neuigkeiten*: Hier werden aktuelle Termine, Veranstaltungen, Fachtagungen, die mit INNOPUNKT in Verbindung stehen, sowie Pressemitteilungen des MASGF veröffentlicht.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass mit der Internet-Präsentation ein sehr gut zugängliches, inhaltsreiches und übersichtliches Informationsangebot geschaffen wurde, das seinen Zweck voll erfüllt: nämlich der Öffentlichkeit und insbesondere interessierten KMU einen detaillierten Einblick in das Förderprogramm zu gewähren und die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme mit der Programmkoordination oder mit einzelnen Trägerorganisationen zu eröffnen. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für die Verbreitung des Programms INNOPUNKT im Land Brandenburg gegeben.

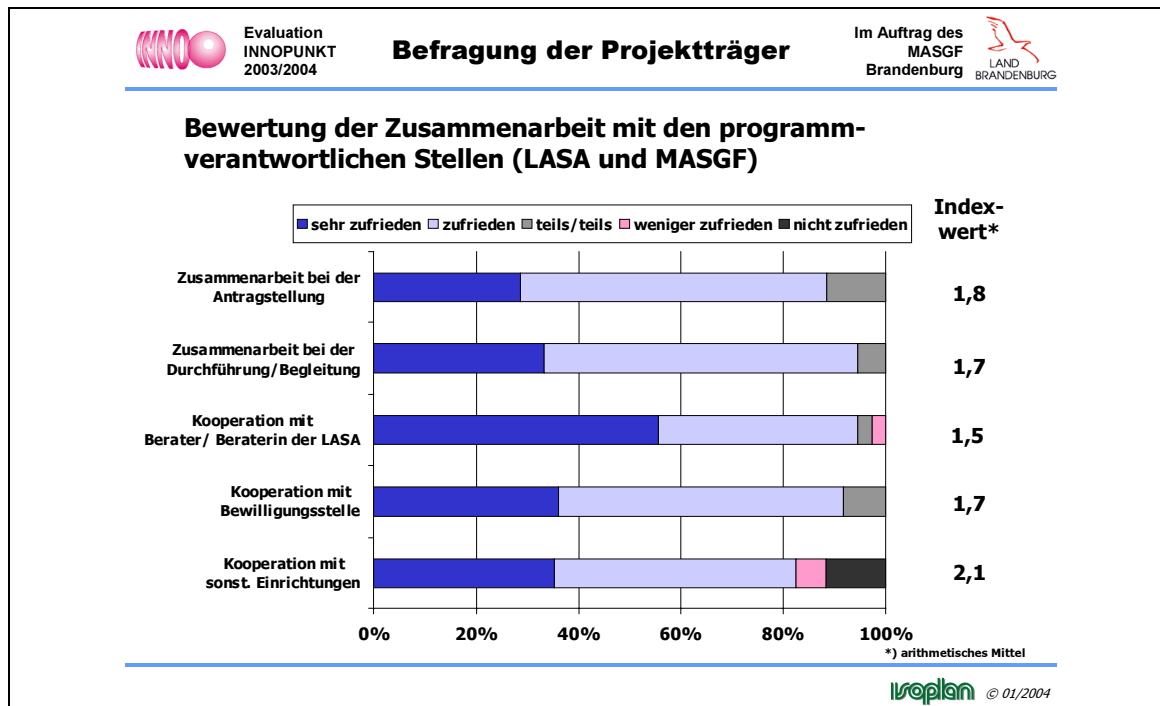
5.4. Bewertung der Zusammenarbeit mit der Programmadministration durch die Projektträger

Im Rahmen der Projektträgerbefragung sollten die Befragten die Zusammenarbeit mit den programmverantwortlichen Stellen der LASA und des MASGF, das heißt mit den themenverantwortlichen Beraterinnen und Beratern der LASA, mit der Programmzentrale und sonstigen Einrichtungen

⁵⁵ Auch auf der Homepage des MASGF wird INNOPUNKT präsentiert mit Link auf die LASA-Seite.

und speziell die Zusammenarbeit bei der Stellung des Förderantrags und während der Projektdurchführung/-begleitung bewerten. Das Ergebnis ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

Abbildung 10: Bewertung der Zusammenarbeit mit den programmverantwortlichen Stellen



Zunächst ist festzustellen, dass die Zusammenarbeit mit der LASA durch die Projektträger **sehr positiv** bewertet wird. In sämtlichen Bereichen der Kooperation mit der Umsetzungsagentur wird ein Index-Wert (arithmetische Mittel; Skala von 1 bis 5) von unter zwei erreicht. Am besten wird die Zusammenarbeit mit den Themenverantwortlichen bzw. den Beratern/Beraterinnen der LASA bewertet. 95 % der Projektträger sind diesbezüglich sehr zufrieden oder zufrieden (darunter 56 % sehr zufrieden). Die Zufriedenheit bezüglich der Kooperation mit der Programmzentrale/Bewilligungsstelle sowie der Zusammenarbeit bei der Durchführung und Begleitung der Projekte ist ebenfalls sehr hoch (91 % bzw. 94 % sind zufrieden oder sehr zufrieden). Die Zusammenarbeit bei der Antragstellung erfolgt ebenfalls zur Zufriedenheit der Projektträger. Lediglich vier Projektträger hätten sich in diesem Bereich teilweise eine bessere Unterstützung gewünscht.

Auch die Zusammenarbeit mit sonstigen Stellen wird positiv bewertet: 82,4 % der Träger sind zufrieden oder sehr zufrieden; weniger oder nicht zufrieden sind diesbezüglich lediglich drei Projektträger. An sonstigen Einrichtungen, mit denen kooperiert wird, werden durch die Projektträger genannt: das MASGF, die Agenturen für Arbeit, Institutionen der wissenschaftlichen Begleitung oder auch sonstige Projektträger.

Die insgesamt gute bzw. sehr gute Bewertung der Kooperation mit den programmverantwortlichen Stellen, insbesondere der LASA Brandenburg GmbH, lässt den Schluss zu, dass die Projektträger diesbezüglich kaum größere Probleme haben, die sich negativ auf die Qualität der Projektdurchführung auswirken könnten. Vor allem aus den geführten Expertengesprächen wurde der Eindruck gewonnen, dass die themenverantwortlichen Beraterinnen und Berater der LASA, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Programmzentrale für die bei den Projektträgern verantwortlichen Projektkoordinatoren fachkompetente Ansprechpartner sind, die sie bei der Projektumsetzung im Bedarfsfall hilfreich unterstützen.

6. Querschnittsziel Chancengleichheit

Da das Förderprogramm INNOPUNKT sowohl aus EU (ESF)- wie aus Landesmitteln finanziert wird, kommt dem Gleichstellungsgedanken im Rahmen der Programmumsetzung besondere Bedeutung zu. Denn sowohl der EU, dem Bund wie dem Land Brandenburg ist die Chancengleichheit von Mann und Frau ein besonderes Anliegen.

Gemäß den Bestimmungen der Artikel 2 und 3 des Amsterdamer Vertrages ergeben sich Verpflichtungen zur Umsetzung einer effektiven Gleichstellungspolitik in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Das horizontale Ziel der Chancengleichheit ist sämtlichen Förderprogrammen immanent und wird mit der Strategie des sogenannten "Gender Mainstreaming" verfolgt. Dieses Konzept geht davon aus, dass sich die gesellschaftliche Situation von Frauen und Männern unterscheidet und dass diesen Unterschieden entsprechend verschiedene Lebensentwürfe entstehen, wobei die Unterschiede Produkt von Kultur und Gesellschaftsform sind und nicht ausschließlich biologisch determiniert sind.

Der Begriff des Gender Mainstreaming bezeichnet dabei den "Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung hinwirken zu können. Gender Mainstreaming soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungen beteiligt sind."⁵⁶

Die Brandenburgische Landesverfassung nimmt demnach in Art. 12 Abs. 3 das Land in die Pflicht, durch wirksame Maßnahmen für die Gleichstellung von Männern und Frauen in Beruf, öffentlichem Leben, Bildung und Ausbildung zu sorgen⁵⁷.

Angesichts seines hohen Stellenwerts im europäischen Kontext und im Kontext der Politik des Landes Brandenburg wurde das Thema Gender Mainstreaming auch im Rahmen der Evaluierung in besonderer Weise berücksichtigt.

Ausgangspunkt hierzu war u.a. das Technische Arbeitspapier 3 der Europäischen Kommission, das mögliche Beiträge der Strukturfonds - und somit auch des ESF - zur Gleichstellung von Frauen und Männern darstellt.

⁵⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Broschüre: Maßnahmen der Bundesregierung zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, Berlin 2001

⁵⁷ Vgl. www.brandenburg.de

Tabelle 13: Mögliche Beiträge der Strukturfonds zur Gleichstellung von Frauen und Männern⁵⁸

Gleichstellungsziel	Beitrag der Strukturfonds
Besserer Zugang zu und Teilhabe an allen Ebenen des Arbeitsmarktes	<ul style="list-style-type: none"> - Vermehrte Teilnahme von Frauen an Arbeitsförderungsmaßnahmen für technische Berufe - Unterstützung für Unternehmen und Organisationen, die Pläne zur Förderung der Gleichstellung im Berufsleben entwickeln und umsetzen - Unterstützung für Unternehmen zur Verbesserung der Qualifikationen und Arbeitsbedingungen für Teilzeitkräfte und atypische Arbeitsverhältnisse - Besserer Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten durch Initiativen im Verkehrssektor und Betreuungsangebote - Frauenförderung für Tätigkeiten und Führungspositionen in Forschung und Entwicklung, Technologie und Innovationen - Förderung von Männern in Dienstleistungsberufen durch Schulungen und Arbeitsförderungsmaßnahmen - Maßnahmen zur Förderung der Teilhabe von Frauen an allen beruflichen Ebenen in Wachstumsbranchen wie Fremdenverkehr, Umweltschutz, Telekommunikation und Biotechnologie
Gleichstellung in der allgemeinen und beruflichen Bildung, v. a. beim Erwerb von Fachkompetenzen und beruflichen Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none"> - Vermehrte Teilnahme von Frauen an Berufsbildungsmaßnahmen zum Erwerb von fachlichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen - Vermehrte Teilnahme von Frauen an IT-Schulungskursen vor allem für höhere Qualifikationen - Förderung der Teilnahme von Männern an Ausbildungsmaßnahmen für den Dienstleistungssektor - Flexibleres Angebot an allgemeinen und beruflichen Bildungsmaßnahmen, um Frauen in ländlichen Regionen und abgelegenen Gebieten mit schlechter Verkehrsanbindung zu erreichen
Vermehrte Beteiligung von Frauen an der Gründung und am Wachstum von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Für Manager und Unternehmensberater Bewusstseinsbildung und Schulungen zum Thema Gleichstellung von Frauen und Männern - Neuorientierung und Planung von Angeboten zur Unterstützung von KMU (finanziell und Finanzdienstleistungen für Unternehmensgründerinnen) - Unterstützung für Netzwerke und Verbände von Unternehmerinnen und zur Begleitung der Maßnahmen von und für Frauen - Besondere Unterstützung für Frauen bei der Gründung und beim Aufbau von Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation und Spitzentechnologie - Unterstützung für Trägerinnen und Leiterinnen von Sozial Einrichtungen

⁵⁸

Vgl. Europäische Kommission: Technisches Papier 3, S. 5 f

Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung für die Einrichtung von Betreuungsstätten für Kinder und andere abhängige Personen und für die Ausbildung und Qualifikation von Betreuungspersonal - Unterstützung für Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten Pausen in der beruflichen Laufbahn ermöglichen und die Kinderbetreuung und andere Familienbetreuungseinrichtungen vorhalten - Verbesserungen im städtischen und ländlichen Umfeld, um die Mobilität und die Sicherheit zu erhöhen - Bessere Schulungs- und Arbeitsmöglichkeiten für weniger mobile Frauen und Männer durch Unterstützung für Tele- und Heimarbeit sowie Transportangebote und Betreuungseinrichtungen
--	--

6.1. Der in der INNOPUNKT-Konzeption angelegte Beitrag zu Gender Mainstreaming

Ausgehend von dieser Übersicht geht die Evaluation der Frage nach, welcher Beitrag zur Chancengleichheit von Frauen und Männern bereits in der Programm- bzw. der Kampagnenkonzeption von INNOPUNKT angelegt und somit programmimmanent ist.

Zur Darstellung des Zielbeitrags der einzelnen Kampagnen zur Chancengleichheit wird eine Matrix angewandt, die verdeutlichen soll, inwieweit jede einzelne Kampagne einen Beitrag zu den unterschiedlichen Gleichstellungszielen leistet. Es wird dabei eine Bewertung vorgenommen von + bis hin zu +++, wobei ein + gleichbedeutend ist mit "geringer Beitrag zum Querschnittsziel Chancengleichheit" und drei +++ einen hohen Beitrag angeben. Eine 0 wird vergeben, wenn definitiv kein Beitrag hinsichtlich des entsprechenden Gleichstellungsziels zu verzeichnen ist.

Tabelle 14: Bewertung der INNOPUNKT-Kampagnen im Hinblick auf das Ziel Chancengleichheit

Kampagne	Bewertung			
	Zugang zum Arbeitsmarkt	Allgemeine und berufliche Bildung	Gründung und Wachstum von Unternehmen	Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Kampagne 1: Moderne Arbeitszeiten	++	+	+	+++
Kampagne 2: Frauen-IT-Kompetenz	+++	+++	++	+
Kampagne 3: Qualifizierung nach Maß	++	+++	+	+
Kampagne 4: Neues Lernen made in Brandenburg	++	+++	+	+
Kampagne 5: Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend	++	++	0	0
Kampagne 6: Qualifizierungsoffensive im Tourismus	++	+++	+	+
Kampagne 7: Interkulturelle Kompetenz	+	++	+	+
Kampagne 8: Betriebsnachfolge	++	++	+++	0
Durchschnitt	++	++	+	+

Laut Programmkonzeption soll Chancengleichheit über alle Kampagnen hinweg ein wesentlicher Bestandteil des Programms sein und als Ziel verfolgt werden. Die Möglichkeiten innerhalb der einzelnen Kampagnen sind jedoch sehr unterschiedlich.

Hinsichtlich des besseren Zugangs zu sowie der Teilhabe an allen Ebenen des Arbeitsmarktes geht es im Kontext von INNOPUNKT vor allem um die Förderung der Teilhabe von Frauen in Wachstumsbranchen und die Unterstützung von Unternehmen zur Verbesserung der Qualifikation sowie der Arbeitsbedingungen. Diesbezüglich schneidet die Kampagne 2 am besten ab, da sie gleich zu mehreren Zielen einen Beitrag leistet. Insbesondere hat die Maßnahme zum Ziel, Frauen in einer zukunftsorientierten Branche zu qualifizieren. Darüber hinaus ist es das Ziel der Projektträger, die Unterrepräsentanz von Frauen im IT-Sektor abzubauen. Die Kampagne trägt damit entscheidend zur Teilhabe am Arbeitsmarkt bei. Die weiteren Qualifizierungskampagnen (3,4,6) sowie die Kampagne 5 schneiden ebenfalls relativ gut ab, weil sie die Unternehmen gezielt daraufhin sensibilisieren, ihr Mitarbeiter(innen)potenzial auszuschöpfen und weiter zu bilden. Die Kampagne 1 leistet insofern einen Beitrag, als sie auf bessere Arbeitsbedingungen im Sinne flexiblerer Arbeitszeiten zielt. Die Bewertung der Kampagne 8 ist auf die gezielte Ansprache und Förderung von Frauen als Nachfolgerinnen zurückzuführen. Die Kampagne 7 weist kaum Aspekte auf, die die Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt in besonderer Weise fördern könnten. Die Projektträger sowie die KMU messen der Öffnung gegenüber dem Fremden sowie der Steigerung der interkulturellen Kompetenz einen höheren Stellenwert bei als dem Abbau von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zwischen Männern und Frauen.

Hinsichtlich des Ziels der Gleichstellung in der Bildung, vor allem beim Erwerb von Fachkompetenzen und beruflichen Qualifikationen, schneiden die Qualifizierungsmaßnahmen 2, 3, 4 und 6 sehr gut ab, da sie in sehr positivem Maße die berufliche Qualifikation von Frauen als Teilnehmerinnen der Maßnahmen verbessern. Es handelt sich dabei sowohl um die Vermittlung von Fachkompetenzen als auch um die Verbesserung der sogenannten "soft skills". Die positive Bewertung dieser Kampagnen wird durch die eingesetzten neuen Lehr- und Lernformen untermauert, die in besonderer Weise den Interessen von Frauen entgegenkommen, z.B. e-learning. Es handelt sich um "barrierefreie" Methoden der Kommunikation. Die Kampagne 6 trifft hinsichtlich des genannten Zieles auf gute Ausgangsbedingungen, da der Beschäftigtenanteil von Frauen im Tourismus sehr hoch ist und von daher viel Potenzial zur Qualifizierung vorhanden ist. In Kampagne 1 kam der Qualifizierungsaspekt nur sehr eingeschränkt zum Tragen. Die Kampagne 5 möchte auch weiblichen Jugendlichen durch Qualifizierung etc. die Möglichkeit eröffnen, einen Job zu finden. In Kampagne 7 stehen den Mitarbeiterinnen der teilnehmenden Unternehmen in gleichem Maße wie ihren männlichen Kollegen die Möglichkeit offen, interkulturelle Kompetenz hinzuzugewinnen. In Kampagne 8 werden Frauen im Hinblick auf ihre späteren Aufgaben als Geschäftsführerin qualifiziert.

Die vermehrte Beteiligung von Frauen an der Gründung und dem Wachstum von Unternehmen wird im Wesentlichen durch die Kampagne 8 gefördert, die Frauen auf die Betriebsnachfolge vorbereiten soll. Im Rahmen der Kampagne 2 kann durch die Frauen ein Beitrag zum Wachstum der Unternehmen geleistet werden: Ein Teil der qualifizierten Frauen besetzt Führungspositionen, darüber hinaus wurden die Frauen in einem wachstumsorientierten Bereich qualifiziert und können ihre Kompetenzen einsetzen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern. Alle sonstigen Maßnahmen leisten diesbezüglich nur einen geringen bis gar keinen Beitrag zu diesem Ziel. Ein Teilaspekt dieses Themas ist die gezielte Ansprache von Unternehmerinnen durch die Projektträger.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in entscheidendem Maße durch die Kampagne 1 gefördert. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten lässt Frauen erheblich mehr Raum für ihre familiären Pflichten. Die Qualifizierungsmaßnahmen schneiden ansatzweise positiv ab, weil die Methoden der Qualifizierung darauf ausgerichtet waren, Frauen die Teilnahme auch unabhängig von einer Anwesenheit am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Dahingegen spielt der Aspekt Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den Kampagnen 5 und 8 keine Rolle.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Kampagnen in ihrer Konzeption so angelegt sind, dass sie - wenn auch in unterschiedlichem Maße - einen durchaus positiven Beitrag zum besseren Zugang sowie der Teilhabe am Arbeitsmarkt für Frauen leisten und den Erwerb von Fachkompetenzen bei Frauen fördern. Dahingegen kommt der Beteiligung von Frauen an der Gründung und dem Wachstum von Unternehmen (Ausnahme: Kampagne 8) sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weniger Bedeutung zu.

6.2. Der Beitrag zu Gender Mainstreaming im Rahmen der Programmumsetzung

Der Beitrag des Programms INNOPUNKT zu Gender Mainstreaming kann auf vielen verschiedenen Ebenen gemessen werden:

- Frauen können in den Unternehmen an der Vorbereitung und Organisation des Projekts beteiligt sein,
- Frauen können an den Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen,
- der Anteil von Frauen in Führungspositionen kann - zum Beispiel in Folge der Qualifizierung - erhöht werden und
- die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann gefördert werden.

Beim Thema Chancengleichheit lohnt es, die Sicht der Träger und der KMU "übereinander zu legen". So zeigt sich, dass die **Träger** den Beitrag ihrer Projekte positiver einschätzen, als dies in der Realität der Fall ist. Dabei muss darauf verwiesen werden, dass die Einflussmöglichkeiten der Träger in der Tat gering sind. Sie haben die Möglichkeit, die Geschäftsleitungen der Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren, verstärkt Unternehmerinnen zu akquirieren und Frauen als Teilnehmerinnen in die Maßnahme einzubinden. Die Entscheidungen, inwieweit Frauen am Projekt partizipieren bzw. inwieweit sich aus dem Projekt weitere positive Wirkungen auf die Chancengleichheit im Unternehmen ergeben, liegen jedoch bei den Geschäftsleitungen der Unternehmen selbst.

Rund 71 % der Projektträger geben an, mit der Umsetzung der Chancengleichheit keine Probleme zu haben. Aspekte, die einer Umsetzung der Chancengleichheit entgegenstanden, waren aus Sicht der Träger:

- eine von Männern subjektiv empfundene Benachteiligung in Kampagne 2,
- ein sehr geringer Anteil von Frauen in bestimmten Branchen (z.B. Handwerk, Metallverarbeitung, gewerbliche Berufe etc.), so dass wenige potenzielle Teilnehmerinnen zur Verfügung stehen sowie
- ein geringer Frauenanteil in den Geschäftsführungen.

Die Beurteilung verschiedener Aspekte der Chancengleichheit durch die KMU fällt negativer aus als durch die Projektträger.

6.2.1. Quantitative Aspekte

Die **KMU** sind diejenigen, die darüber entscheiden, wie viele Frauen an den Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen partizipieren. Insgesamt waren in den Kampagnen 1 bis 7 bislang 5.026 Beschäftigte in Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden. Lediglich die Kampagnen 2, 6 und 7 weisen die Angaben zu den Mitarbeiterinnen gesondert aus.⁵⁹ In diesen drei Kampagnen wurden 301 Frauen qualifiziert, darunter allein 233 aus der "Frauenkampagne" 2.

Diese Daten lassen zwei Schlussfolgerungen zu:

- zum einen dürften Frauen in deutlich geringerem Umfang an der Umsetzung des Programms partizipieren,
- zum anderen wird von der Umsetzungsagentur zu wenig Wert auf eine geschlechterspezifische Zielerreichungs- und Erfolgskontrolle gelegt.

⁵⁹ Bei den anderen Kampagnen fehlen die geschlechtsspezifischen Angaben zu den Teilnehmern.

Beide Defizite sollten sich in Zukunft beseitigen lassen, wenn entsprechende Korrekturen in der Konzeption und Begleitung künftiger Kampagnen eingeleitet werden.

6.2.2. Qualitative Aspekte

Angesichts der sehr begrenzten Aussagekraft der quantitativen Daten - bedingt durch die unzureichende Datenlage - muss zur Beurteilung des Beitrags zur Chancengleichheit verstärkt Augenmerk auf die qualitativen Aspekte gerichtet werden. Dazu werden die oben genannten drei Aspekte:

- Beteiligung an der Vorbereitung und Organisation des Projekts,
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

zur Bewertung herangezogen. Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Maßnahmen auf die Interessen der Frauen hin organisiert waren.

Beteiligung an der Vorbereitung und Organisation des Projekts

Die Befragung der KMU zeigt, dass die Beteiligung von Frauen an der Vorbereitung und Organisation des Projekts am ehesten zu verwirklichen ist. Bei der Einschätzung dieses Aspekts durch die KMU beträgt der Mittelwert auf einer Skala von 1 (trifft voll zu) bis 5 (trifft nicht zu; 3 = theoretischer Mittelwert) 2,8. Positiver als der Mittelwert liegen die Kampagnen 1, 2 und 6 schlechter als der Mittelwert die Kampagnen 3 und 4. Die Kampagne 7 trifft exakt den Mittelwert.

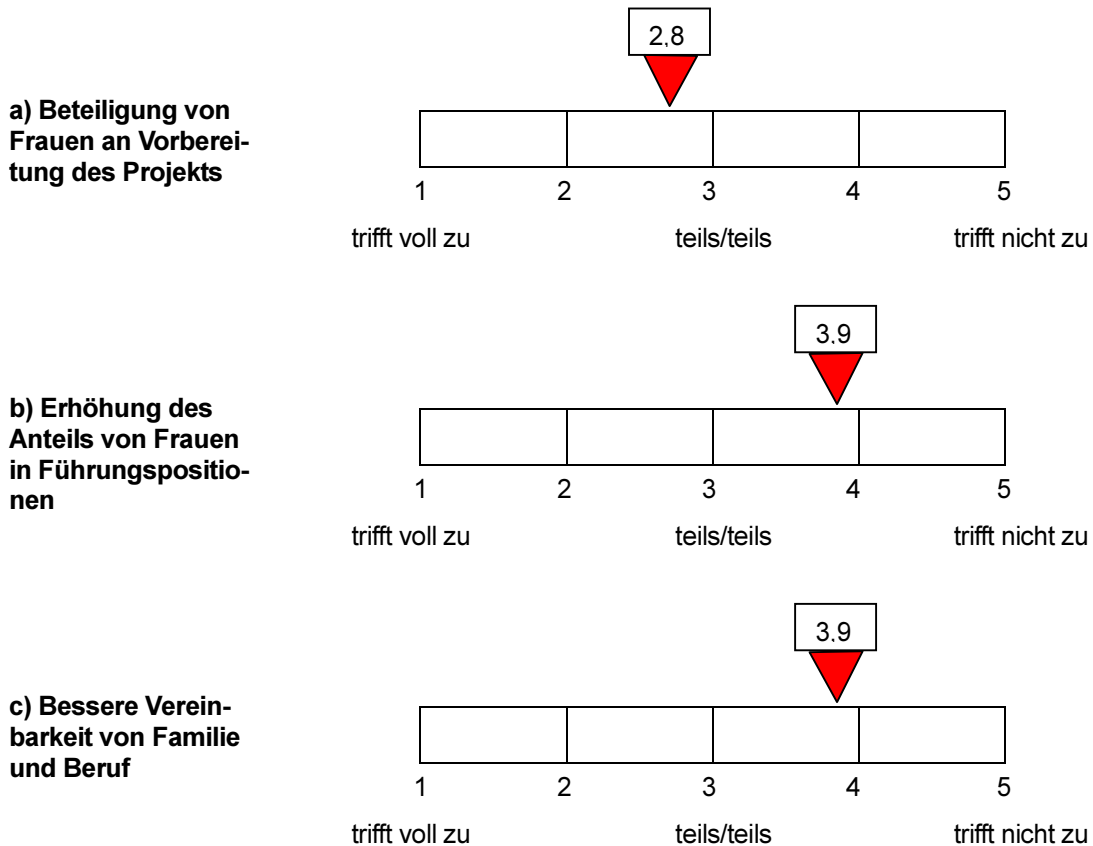
Erhöhung des Anteils in Führungspositionen

Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen scheint durch die INNOPUNKT-Projekte kaum leistbar. Die KMU bewerten diesen Aspekt mit einem Mittelwert von 3,9, was deutlich macht, dass kaum ein Beitrag zu diesem Ziel geleistet wird. Die Projekte könnten theoretisch insofern zu diesem Ziel beitragen, als im Rahmen von INNOPUNKT qualifizierte Frauen angesichts ihrer hinzugewonnenen Kompetenzen im Betrieb aufsteigen. Dieser Zusammenhang ist im Betriebsalltag so jedoch nicht immer, zumindest nicht kurzfristig zu verwirklichen, was die Befragungsergebnisse belegen.

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf schneidet bei der Bewertung ebenso relativ schlecht ab: auch hier beträgt der Mittelwert 3,9. Dieses Ziel kann nicht allein durch die Berücksichtigung von Fraueninteressen bei der Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen (s.u.) erreicht werden. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlich zu verbessern, müssen insbesondere Arbeitszeitflexibilisierungen in den Betrieben stattfinden. Demnach haben die KMU der Kampagne 1, die genau dieses Thema zum Gegenstand hat, diesen Aspekt deutlich besser bewertet als die restlichen Befragten: Der Mittelwert liegt dort bei 2,7. Während die Kampagne 6 mit einem Mittelwert von 3,8 bereits relativ schlecht abschneidet, geben die KMU der Kampagnen 2, 3, 4 und 7 noch deutlich schlechtere Werte an. Die Mittelwerte liegen hier zwischen 4,1 und 4,5, so dass in diesen Kampagnen so gut wie kein Beitrag zu diesem Ziel geleistet wird.

Abbildung 11: Aspekte der Chancengleichheit: Durchschnittswerte der Einschätzung durch die KMU



Organisation der Maßnahmen im Hinblick auf die Interessen von Frauen

Die Organisation der Qualifizierungsmaßnahmen liegt im Wesentlichen in der Hand der Projektträger. Dennoch ist es von Interesse, zu diesem Punkt auch die Einschätzung der KMU einzuholen. Demnach wurde gefragt, ob die **Durchführung der Maßnahmen** ihrer Ansicht nach besonders auf die **Interessen von Frauen** hin organisiert war. 22 % der KMU sind der Meinung, dass dies der Fall war, während 78 % dies verneinen. Dieses relativ schlechte Ergebnis wird durch eine kampagnenspezifische Betrachtungsweise etwas relativiert. Demnach ist positiv zu bewerten, dass 34 % der KMU aus Kampagne 2 angeben, dass die Durchführung der Maßnahmen besonders die Interessen von Frauen berücksichtigte. Die Kampagne 2 hatte zwar Frauen als Teilnehmerinnen der Maßnahme zur Zielgruppe, dies ist aber nicht gleichbedeutend damit, dass deren Interesse in besonderem Maße berücksichtigt werden, z.B. indem Kinderbetreuung angeboten wird. D.h. neben der Qualifizierung von Frauen wurde Wert gelegt auf flankierende Maßnahmen, die die Teilnahme für die Frauen erleichtern. Ebenso sind 30 % der Betriebe aus Kampagne 4 der Ansicht, dass Fraueninteressen besondere Berücksichtigung fanden. Im Rahmen von Kampagne 4 ist dies positiv zu bewerten, da es hier gerade um *neue* Lernformen geht. Wenn diesbezüglich eine Entwicklung dahingehend festzustellen ist, dass die Belange von Frauen zusehends stärker wahrgenommen werden und dies Einfluss auf die Organisation der Maßnahmen hat, ist dies positiv hervorzuheben. Auf die Frage hin, inwiefern die Maßnahmen auf Fraueninteressen hin organisiert waren, nennt die Mehrheit der Betriebe (55 %) eine flexible Zeitplanung und die Möglichkeit zur individuellen Zeitvereinbarung.

Da es sich bei INNOPUNKT in besonderem Maße um ein Programm handelt, das die Unternehmensführungen sensibilisieren soll, sowohl im Hinblick auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs und

die Steigerung der Kompetenzen im Unternehmen als auch - unter dem Aspekt des Gender Mainstreaming - für das Potenzial der weiblichen Erwerbsbevölkerung, ist es von großer Bedeutung, inwieweit die Unternehmen zukünftig dieses Potenzial fördern wollen.

Auswirkungen auf die zukünftige Personalpolitik

Die Frage, ob die **künftige Personalpolitik** des Unternehmens in Folge des INNOPUNKT-Projekts stärker Aspekte der beruflichen Chancengleichheit sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen wird, beantworten 26 % der Betriebe mit "Ja" und 74 % mit "Nein". Wenn dies geschehen soll, dann überwiegend durch die Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen (bei 48,3 % der mit "Ja" antwortenden Betriebe).

Auch in diesem Fall schneidet die Kampagne 1 am besten ab. Infolge des INNOPUNKT-Projekts bzw. im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierungen wurden diese Betriebe besonders für diese Thematik sensibilisiert. 53 % der KMU aus Kampagne 1 geben an, dass sie auch zukünftig Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärker berücksichtigen wollen. In der Fallstudie zur Kampagne 1 wurde mit Nachdruck darauf verwiesen, dass im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung ein Lernprozess stattfindet. Arbeitgeber setzen sich demnach intensiv mit den beruflichen und freizeittlichen Interessen der Arbeitnehmer auseinander, während Arbeitnehmer mit den betrieblichen Interessen der Arbeitgeber konfrontiert werden. Der Ausgleichsprozess, der daraufhin eingeleitet wird, zielt darauf, möglichst viele Interessen zu befriedigen. Das Bewusstsein für unterschiedliche Interessenlagen schafft überhaupt erst die Voraussetzung zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieses Bewusstsein wird im Zuge von Arbeitszeitflexibilisierung (Kampagne 1) deutlich stärker gefördert als in den Qualifizierungsmaßnahmen.

Wenn die Betriebe angaben, die genannten Aspekte künftig nicht stärker zu berücksichtigen, nannten 40 % als Grund dafür, Chancengleichheit habe bereits vor dem Projekt eine Rolle im Betriebsalltag gespielt. Für weitere 21 % ist diese Frage überhaupt nicht relevant. Unter sonstigen Gründen wurde im Wesentlichen darauf abgehoben, dass die derzeitige wirtschaftliche Lage der Einstellung zusätzlicher weiblicher Arbeitskräfte entgegensteht bzw. dass sogar Personalabbau betrieben werden muss.

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf den Beitrag der INNOPUNKT-Projekte zum Aspekt des "Gender Mainstreaming" auf Grundlage der KMU-Befragung ein relativ ernüchterndes Urteil ziehen. Während Frauen noch in recht positivem Ausmaß an der Vorbereitung und Organisation der Projekte beteiligt sind, gelingt es so gut wie nicht, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Auch zukünftig werden Chancengleichheit und Verbesserung von Familie und Beruf für drei Viertel der Betriebe keine größere Rolle spielen. Hinsichtlich der Aspekte des "Gender Mainstreaming" schneidet die Kampagne 1 generell am besten ab. Arbeitszeitflexibilisierungen können demnach noch den größten Beitrag hierzu leisten, Qualifizierungsmaßnahmen nur sehr bedingt. Insgesamt muss demnach konstatiert werden, dass die Kampagnenkonzeptionen mehr Potenzial hinsichtlich der Chancengleichheit bieten, als es sich in der Programmumsetzung tatsächlich niederschlägt.

6.3. Hemmfaktoren zur Verbesserung der Chancengleichheit

Angesichts des relativ schlechten Abschneidens der bisherigen Programmumsetzung hinsichtlich des Ziels Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen muss der Frage nachgegangen werden, wodurch die Verwirklichung dieses Ziels behindert wird bzw. welche Optimierungen diesbezüglich möglich wären.

Die Projektträger wurden nach Problemen bei der Umsetzung der Chancengleichheit gefragt (siehe Kapitel 6.2). Hierbei wurden - abgesehen von einer Benachteiligung der Männer in Kampagne 2 - im Wesentlichen zwei Gründe angeführt: ein sehr geringer Anteil von Frauen in bestimmten Branchen, so dass per se weniger potenzielle Teilnehmerinnen als Teilnehmer zur Verfügung stehen sowie ein geringer Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung.

Die KMU wurden nicht danach gefragt, was die Verbesserung der Chancengleichheit in ihrem Unternehmen erschwert hat. Auf Grundlage der Aussagen durch die Träger sowie der in Expertengesprächen diskutierten Aspekte kann durch die Evaluierung folgender Schluss gezogen werden:

Die Gründe, die einem positiven Beitrag zu Gender Mainstreaming entgegenstehen können, sind vielfältiger Natur:

- Zum einen muss in Betracht gezogen werden, dass Geschäftsführerinnen dem Thema Chancengleichheit "offener" gegenüberstehen als Geschäftsführer. Da diese in ihrer Anzahl geringer sind, muss mit den Geschäftsführungen bereits die erste große Hürde überwunden werden: Sie müssen für das Potenzial ihrer weiblichen Belegschaft aufgeschlossen werden und bereit sein, in dieses Potenzial zu investieren bzw. es weiter zu fördern. Hier sind evtl. in stärkerem Maße Sensibilisierungsmaßnahmen erforderlich.
- Darüber hinaus muss beachtet werden, dass Fragen der Qualifizierung in erster Linie nicht geschlechtsspezifisch bzw. unter dem Aspekt der Chancengleichheit entschieden werden, sondern unter strategischen Gesichtspunkten, d.h. die Geschäftsleitungen werden jene Personen qualifizieren lassen, deren Tätigkeitsfeld ausgebaut werden soll. Um Frauen diesbezüglich stärker zu berücksichtigen, gilt das bereits Gesagte, nämlich dass die Unternehmensführungen in besonderer Weise für das Potenzial ihrer weiblichen Belegschaft sensibilisiert werden müssen.
- Aus der Untersuchung ergaben sich keine Hinweise darauf, dass organisatorische Faktoren (z.B. Kinderbetreuung etc.) einer besseren Zielerreichung im Wege standen.

Aus diesen Hemmfaktoren zieht die Evaluation den Schluss, dass die Chancengleichheit von Frauen und Männern am ehesten durch "frauenspezifische" Kampagnen, die nur Frauen zur Zielgruppe haben (wie z.B. Kampagne 2) oder aber Kampagnen, die in ihrer Konzeption einen besonderen Schwerpunkt auf Frauenbelange legen (z.B. Frauen als Unternehmerinnen im Rahmen der Betriebsnachfolge, Kampagne 8), zu verwirklichen ist.

Gleichzeitig muss aber der Anspruch, die Grundsätze einer „genderorientierten“ Förderung in allen Programmen und Projekten zur Geltung zu bringen, sowohl in der Konzeption der Projekte, in der Sensibilisierung der KMU und nicht zuletzt auch in der Begleitung und Kontrolle (einschließlich Datenerfassung) der Projekte durch die Umsetzungsagentur noch stärker verankert werden.

7. Querschnittsziel Netzerkbildung

Netzwerken kommt im Rahmen der INNOPUNKT-Konzeption grundlegende Bedeutung zu, denn ein wesentliches Programmziel ist der Aufbau neuer bzw. die Nutzung bestehender Netzwerke zwischen Projektträgern, Unternehmen, Bildungsträgern und sonstigen Institutionen. Den Netzwerken wird unter anderem die Funktion zugesprochen, die mit INNOPUNKT aufgebauten Strukturen nach Auslaufen der Förderung weiterzutragen. Der Netzwerkgedanke setzt an die Stelle einzelbetrieblicher Aktionen und Konkurrenzen die Kombination von Wissen und Kompetenz sowie die Bündelung unternehmensspezifischer Ressourcen, um zusätzliche Synergieeffekte zu erzielen und Innovationspotenziale zu erschließen.

Hinsichtlich der **Beteiligung** an und der Funktion von Netzwerken zeichnen sich Unterschiede zwischen den Projektträgern und den KMU ab.

Während sich 95 % aller Projektträger an bestehenden Netzwerken beteiligen und 82 % neue Netzwerke aufgebaut haben, variiert die Beteiligung der KMU an Netzwerken - je nach Kampagne - zwischen 5 % und knapp 60 %. Durchschnittlich beteiligen sich 39 % der Betriebe an Netzwerken. Tendenziell haben Netzwerke bei KMU also einen geringeren Stellenwert als bei den Trägern.

Es sind deutlich mehr Unternehmen in reine KMU-Netzwerke denn in Netzwerke mit Bildungsträgern involviert. Die Beteiligung von Bildungseinrichtungen in Netzwerken scheint nicht immer unproblematisch, nicht zuletzt unter Konkurrenzaspekten. Die Träger geben an, dass neben KMU meist wirtschaftsnahe Institutionen an den Netzwerken teilhaben.

Nach der Anzahl der Nennungen kommen den Netzwerken aus Sicht der Träger und der KMU folgende **Funktionen** zu:

Träger	KMU
- Bündelung von Ressourcen, Kompetenzen und Aktivitäten; Synergieeffekte	- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Netzwerke als Akquisitionsinstrument	- Gewinnung von Kunden/Partnern; Erarbeiten gemeinsamer Angebote/eines gemeinsamen Marketings
- Plattform zum Erfahrungsaustausch und zur Information	relativ unbedeutend:
- Instrument zum Aufbau grundlegender Kooperationen	- Qualifikation der Mitarbeiter/innen; Kompetenzzugewinn für das Unternehmen
- Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts	- Aufwands- und Kostensenkungseffekte
- Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit	

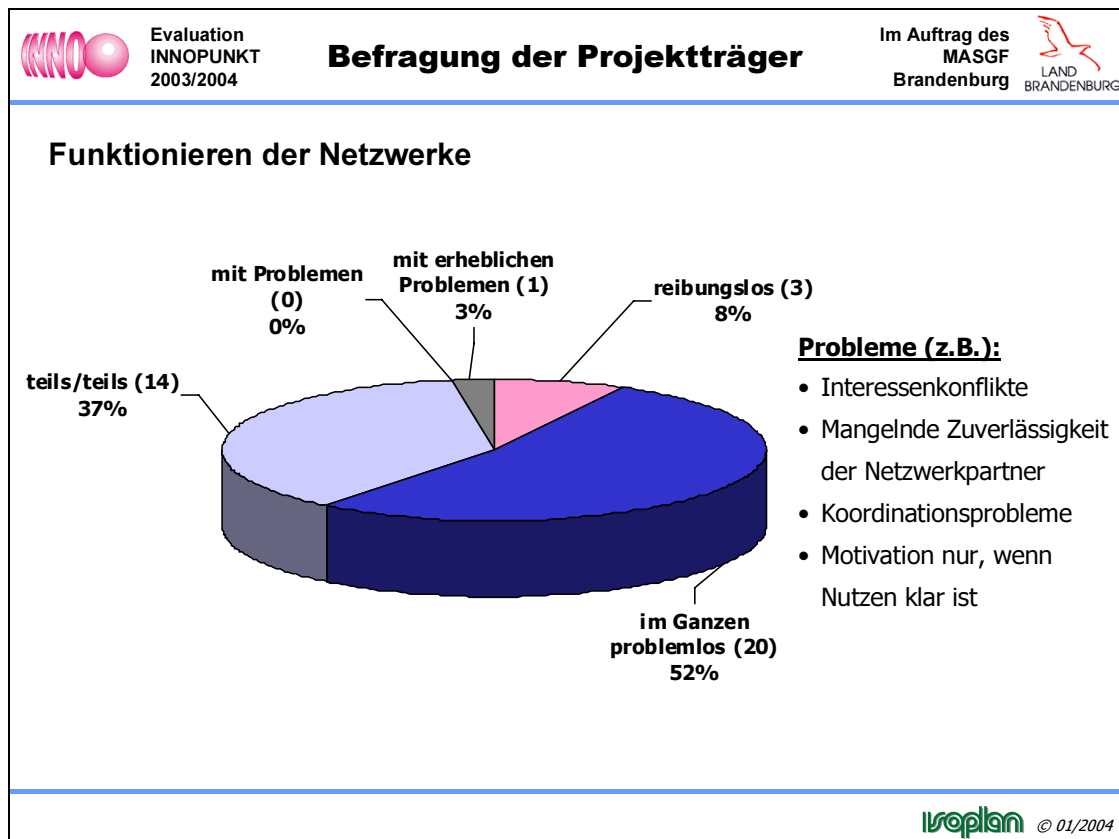
Danach sehen knapp zwei Drittel der **Projektträger** (65 %) in den Netzwerken ein Instrument zur Bündelung von Kompetenzen und Aktivitäten, z.B. zur Erschließung neuer Aufgabenfelder, aber auch im Hinblick auf die Programmumsetzung. Da in den Betrieben durchaus ähnlich gelagerte Problemsituationen und Bedarfe vorliegen, können Qualifizierungsmaßnahmen konzentriert und somit kostengünstiger angeboten werden, d.h. es geht auch um eine Effizienzsteigerung. Demnach weisen die Netzwerke oft einen starken Bezug zum INNOPUNKT-Projekt auf. Im Rahmen von INNOPUNKT nehmen die Netzwerke darüber hinaus bei knapp 30 % der Träger Akquisitionsaufgaben wahr. Sie stellen den Kontakt zu Unternehmen her, die am Projekt teilnehmen. Im Gegenzug sind Netzwerke ebenso häufig für den Transfer der Projektergebnisse bzw. allgemein für den Wissens-

transfer in die Praxis verantwortlich. Ihnen kommt somit Multiplikatorfunktion zu. Darüber hinaus stellen für ein Drittel der Projektträger die Netzwerke eine Plattform zum Erfahrungs- und Informationsaustausch dar. 18 % der Projektträger sehen in den Netzwerken ein Instrument zum Aufbau grundlegender Kooperationen zwischen KMU, zum Beispiel mit dem Ziel der gemeinsamen Ressourcennutzung. Ebenso erwarten 18 % von den Netzwerken, dass sie die Nachhaltigkeit des Projekts nach Auslaufen der Förderung sicherstellen bzw. mit dem Projekt längerfristige Kooperationsstrukturen aufgebaut werden. 15 % der Träger sehen in den Netzwerken ein Instrument zur Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit.

54 % der befragten **Betriebe** sehen den konkreten Nutzen der Netzwerke in dem Informations- und Erfahrungsaustausch. Der Informations- und Erfahrungsaustausch muss Fragestellungen beinhalten, die alle Betriebe betreffen. Es steht fest, dass Netzwerke für alle Beteiligten mit einem konkret greifbaren Nutzen verbunden sein müssen, damit ihre Existenz nicht in Frage gestellt wird. An zweiter Stelle des gemeinsamen Nutzens steht für die Unternehmen die Gewinnung von Kunden/Partnern bzw. das Erarbeiten gemeinsamer Angebote/eines gemeinsamen Marketings. Von 43 % der KMU wird der Vorteil der Netzwerke betont. Relativ unbedeutend dagegen sind die Netzwerke im Hinblick auf die Qualifikation der Mitarbeiter bzw. einen Kompetenzzugewinn der Unternehmen (9,4 %) sowie im Hinblick auf Aufwands- und Kostensenkungseffekte (7,3 %).

Die Träger wurden danach befragt, wie die Netzwerke funktionieren. 8 % geben diesbezüglich an, dass dies reibungslos geschehe. 53 % sind der Ansicht, dass die Netzwerke im Ganzen problemlos funktionieren. Ambivalent (teils/teils) beurteilen 37 % der Projektträger die Netzwerke. Lediglich ein Projektträger betont, dass die Netzwerke mit erheblichen Problemen zu kämpfen haben.

Abbildung 12: Funktionieren der Netzwerke



Quelle: Befragung der Projektträger, n = 39; keine Angabe n = 1

Zur Erklärung der ambivalenten Haltung merken die Projektträger folgendes an:

- Netzwerke funktionieren nur, wenn der Nutzen der Kooperation für alle Beteiligten offenkundig ist;
- um Interessenskonflikten entgegenzuwirken, sollten Netzwerke von neutralen Personen moderiert werden;
- die Pflege von Netzwerken beansprucht viel Zeit, was oftmals zu Lasten der Zuverlässigkeit einiger Netzwerkpartner geht;
- aufgrund "alltäglicher" Probleme der Netzwerkpartner ist die Motivation zuweilen unbefriedigend;
- die Konkurrenzsituation zwischen Unternehmen behindert das Agieren in Netzwerken.

Die KMU wurden ihrerseits nach dem **Nutzen** der Kooperationen in Netzwerken befragt. Es zeigt sich, dass die KMU den Netzwerken einen positiven bis mäßigen Nutzen zuschreiben. Der Mittelwert auf einer Skala von 1 (sehr hoher Nutzen) bis 5 (sehr geringer Nutzen) liegt für das Gesamtprogramm bei 2,5 (theoretischer Mittelwert = 3). Die kampagnenspezifischen Abweichungen zu diesem Mittelwert sind relativ gering. Der beste Mittelwert (2,1) wird in Kampagne 6 erzielt. Hier scheint der Nutzen der Netzwerke insbesondere aus den gemeinsamen Fragestellungen der Betriebe eines Sektors zu resultieren. Der geringste Nutzen (3,1) wird von den KMU der Kampagne 3 gesehen.

Es stellt sich allgemein die Frage, inwieweit *Netzwerke ein geeignetes Instrument zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sowie der anschließenden passgenauen Qualifizierung* sind. Die Evaluierung hat zum Ergebnis, dass Netzwerke diesbezüglich durchaus großes Potenzial bieten. Die Mehrzahl der Projektträger hebt als wesentliche Funktion der Netzwerke die Bündelung von Aktivitäten, Kompetenzen etc. hervor. Hinsichtlich der Qualifikationsbedarfsermittlung und Qualifizierung bedeutet dies, dass derartige Aufgaben unter Umständen konzentriert und somit auch kostengünstiger angeboten werden könnten. In diesem Zusammenhang ist die Einsicht wichtig, dass eine Einrichtung nicht alles leisten kann, sondern eine Konzentration auf Kernkompetenzen durchaus sinnvoll ist. In der Vernetzung mit Partnerinstitutionen etc. liegt das Potenzial zur Schaffung eines "besonderen" Angebots, das sich von gängigen Weiterbildungsmodellen abhebt und bestenfalls sehr zielgerichtet die Bedürfnisse der Unternehmen befriedigen kann. Dass diese Vorgehensweise durchaus erfolgversprechend ist, wird durch die Tatsache bestätigt, dass beispielsweise im Rahmen der Kampagne 4 über 50 % der beteiligten KMU an Lernnetzen mit Bildungsanbietern etc. beteiligt sind. Wären solche Netzwerke für die KMU nicht mit einem Vorteil verbunden, würde die Beteiligung weitaus geringer ausfallen.

Damit bestätigt die Evaluierung die durch Roland Schöne im Rahmen des Workshops "Vorausschauende Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenaue Qualifizierung in / durch Netzwerke/n" getroffene Aussage: *„Zunehmend wird die Bündelung von Kernkompetenzen, besonders für die kleineren Einrichtungen, auch in der Aus- und Weiterbildung, Wettbewerbsvorteile bringen. Wichtig ist die Kompetenzerweiterung der Weiterbildner, um zugleich als Coach und Berater vor Ort den Innovationsprozess zu begleiten, um den Anforderungen der Auftraggeber kompetenter und erfolgreicher gerecht zu werden. So haben sich gemeinsame Weiterbildungsformen, verbunden mit Coaching und Beratung in und zwischen KMU-Netzwerken bewährt, wobei durch Kostenteilung und Erfahrungsaustausch ein höherer Nutzen entstand und das Weiterbildungsinteresse mit eigener Finanzierung zur Lösung konkreter betrieblicher Probleme im Innovationsprozess deutlich zunahm.“*⁶⁰

⁶⁰ Prof. Dr. Schöne: Ausgewählte Erfahrungen aus der Entwicklung von Unternehmensnetzwerken und Netzwerken regionaler Akteure sowie Empfehlungen für die zukünftige Förderung, in: BBJ Servis GmbH (Hrsg.): Vorausschauende Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenaue Qualifizierung in / durch Netzwerke/n, BBJ-Dokumentation Heft 6, Workshop am 3.5.2001, Potsdam 2001

Aus der Betrachtung lässt sich folgendes **Fazit** ziehen:

Die Intensität, in der sich die Projektträger an Netzwerken beteiligen, spiegelt die hohe Bedeutung des Netzwerkgedankens im Rahmen von INNOPUNKT wider. Dahingegen ist die Beteiligung von KMU in Netzwerken deutlich schwächer ausgeprägt. Beide Seiten weisen verstärkt auf die Tatsache hin, dass Netzwerke jeweils mit einem konkreten Nutzen verbunden sein müssen, damit eine Beteiligung für das Unternehmen bzw. die Institution attraktiv ist. Darüber hinaus stehen die latente Konkurrenzsituation sowie der tägliche Zeitdruck einer aktiven Teilnahme entgegen. Dennoch erweisen sich Netzwerke durchaus als sinnvoll: Sie können ein nützliches Instrument zur Bündelung von Aktivitäten, zur Nutzung von Synergieeffekten und zum Erfahrungsaustausch sein. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Konzept der passgenauen Qualifizierung wird deutlich, dass Netzwerke hohes Potenzial bergen. Gut funktionierende Netzwerke können optimale Voraussetzungen zum Weitertragen der Projektinhalte schaffen. Eine wichtige Leistung der Netzwerke besteht auch im Ergebnistransfer. Demnach überrascht es nicht, dass mehr als ein Drittel der Projektträger - nämlich 38 % - in den Netzwerken ein wichtiges Instrument für den Ergebnistransfer sieht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Netzwerken kommt in allen Stadien des Programms hohe Bedeutung zu - sowohl bei der Akquisition, der eigentlichen Programmumsetzung wie bei der Sicherung der Nachhaltigkeit und beim Ergebnistransfer. Dennoch sollte der Netzwerkgedanke nicht "überstrapaziert" werden. Bestimmte Faktoren stehen einer Beteiligung in Netzwerken entgegen. Tatsache ist, dass ein konkreter Nutzen für die Beteiligten unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren von Netzwerken ist. In den Fallstudien und Expertengesprächen wurde auch verstärkt darauf hingewiesen, dass Netzwerke in erster Linie bedarfsorientiert eingeschaltet werden und nicht nach einem starren "Schema F" funktionieren.

Für die Weiterentwicklung des Programms ist es von besonderer Bedeutung, dass die Potenziale von Netzwerken im Hinblick auf passgenaue Qualifizierung weiter vorangetrieben werden. Bislang waren Bildungsträger noch zurückhaltend, wenn es um eine Beteiligung in Netzwerken ging. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und die Vernetzung mit Partnern schaffen jedoch Synergieeffekte, die leistungsfähige Angebote kreieren können. Wichtig ist auch, weiterhin auf bestehende, gut funktionierende Verbünde aufzubauen, statt immer wieder neue Netzwerke gründen zu wollen. Daraus könnte so etwas wie eine "Hypertrophie" von Netzwerken entstehen, die vermieden werden sollte.

8. Querschnittsziel Nachhaltigkeit

8.1. Begriffsoperationalisierung

Bereits in der Kampagnenkonzepion wird der Aspekt der Nachhaltigkeit in besonderer Weise hervorgehoben: „Gefördert werden innovative, nachhaltige und übertragbare Vorhaben zu Schwerpunktthemen des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen. Ziel von INNOPUNKT ist es, Netzwerke aufzubauen, die nach Auslauf der Förderung die Projektinhalte weiter tragen...Die INNOPUNKT-Philosophie besteht darin, in speziellen Kampagnen öffentlichkeitswirksam zur Kompetenzentwicklung von Unternehmen und zur Sicherung des mittelfristigen Fachkräftebedarfs beizutragen...“⁶¹

Bereits in dieser Formulierung sind verschiedene Ebenen der Nachhaltigkeit angesprochen:

- die Nachhaltigkeit der geförderten Vorhaben,
- die Funktion der Netzwerke als Garant der Nachhaltigkeit und des Ergebnistransfers,
- die Nachhaltigkeit auf der Ebene der teilnehmenden KMU im Hinblick auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs sowie die Kompetenzentwicklung in den Betrieben.

Eine Operationalisierung des Begriffs Nachhaltigkeit ist Voraussetzung für eine Auseinandersetzung mit diesem Thema sowie eine Bewertung des Programms unter diesem Gesichtspunkt.

Man kann sich dem Begriff Nachhaltigkeit von verschiedenen Seiten aus nähern. An erster Stelle steht die Untersuchung dessen, welches **Nachhaltigkeitsverständnis** durch die EU propagiert wird.

Die ESF-Verordnung sieht als Aufgabe des Fonds die Unterstützung von „Maßnahmen zur Verhinderung und Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sowie zur Entwicklung der Humanressourcen und der sozialen Integration in den Arbeitsmarkt, um ein hohes Beschäftigungsniveau, die Gleichstellung von Männern und Frauen, eine nachhaltige Entwicklung sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu fördern.“⁶² Im Sprachgebrauch der EU ist unter nachhaltiger Entwicklung eine Verknüpfung von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu verstehen. Demnach ist Nachhaltigkeit wie folgt in die Zielhierarchie der "Ziele 1 bis 3" (EU-Strukturfondsförderung) integriert: „Bei der Verfolgung dieser Ziele trägt die Gemeinschaft bei zu einer harmonischen, ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung des Wirtschaftslebens, zum Schutz und zur Verbesserung der Umwelt und zur Beseitigung der Ungleichbehandlung von Männern und Frauen sowie zur Förderung ihrer Gleichbehandlung.“⁶³ Auf diese Weise werden wirtschaftliche Aspekte mit sozialen und ökologischen verknüpft. Es handelt sich hierbei um ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis, das weit über die verbreitete Annahme hinausreicht, eine nachhaltige Entwicklung sei mit Umweltschutz gleichzusetzen⁶⁴. Eine Berücksichtigung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - Ökonomie, Ökologie und Soziales - ist demnach grundlegend für eine Bewertung von Strukturfondsinterventionen.

Bezogen auf INNOPUNKT wird seitens der Evaluation die Einschränkung vorgenommen, dass dem Aspekt Ökologie nur sehr nachgeordnete Bedeutung zukommt, was angesichts der primären Zielsetzung des Programms auch vertretbar ist. Bei Maßnahmen des EFRE ist eine Bewertung unter ökologischen Gesichtspunkten weitaus angemessener, als dies bei ESF-geförderten Projekten der Fall ist. Die Ökologie-Dimension ist demnach kein Bewertungskriterium im Rahmen von INNOPUNKT.

⁶¹ MASGF (Hrsg.): Landesprogramm Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg, Teil 3.4.4 INNOPUNKT, Potsdam 2003

⁶² VO (EG) Nr. 1784/1999, Art. 1

⁶³ VO (EG) Nr. 1260/1999, Art. 1

⁶⁴ Vgl. V. Franz: Nachhaltigkeit strukturpolitischer Intervention. Diplomarbeit. Augsburg 2001, S. 6-30

Die soziale und wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit wird ergänzt durch einen weiteren, dem Begriff immanenten Aspekt: Nachhaltigkeit verstanden als **Dauerhaftigkeit**. Förderpolitisch muss implizit immer das Ziel gelten, die mit öffentlichen Mitteln finanzierten Anschubprozesse und Kooperationsstrukturen aufrechtzuerhalten.

Die dauerhaften wirtschaftlichen und sozialen Elemente des Programms können auf verschiedenen Ebenen gemessen werden. Diese Ebenen sind Ausgangspunkt der Bewertung:

- (1) die strukturelle Nachhaltigkeit in dem Sinne, dass INNOPUNKT als "lernendes Programm" zu einer Professionalisierung der Trägerlandschaft beiträgt;
- (2) die weitere Existenz der mit INNOPUNKT aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen, nicht zuletzt dadurch, dass Netzwerke die Inhalte weitertragen;
- (3) Nachhaltigkeit im Sinne einer Kompetenzsteigerung in den Unternehmen sowie eines Beitrags zur Sicherung des Fachkräftebedarfs;
- (4) ein Transfer der Ergebnisse von INNOPUNKT.

Darüber hinaus sind unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten die Wirkungen auf die politisch-administrative Ebene der Programmumsetzung einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Auch hier können Nachhaltigkeitseffekte entstehen, indem MASGF und LASA ihrerseits aus dem Programm "lernen" und Schlüsse für die Konzipierung zukünftiger Förderpolitik ziehen.

8.2. Bewertung der Nachhaltigkeit

Bevor die einzelnen Ebenen einer näheren Betrachtung unterzogen werden, eine Anmerkung vorweg: Zur Halbzeit des Programms kann die Nachhaltigkeit nur sehr eingeschränkt gemessen werden. Valide Aussagen zur Nachhaltigkeit können im Grunde erst ein bis zwei Jahre nach Abschluss der jeweiligen Kampagne bzw. des Gesamtprogramms getroffen werden. Es kann sich demnach zum jetzigen Zeitpunkt nur um eine tendenzielle Bewertung handeln.

8.2.1. Professionalisierung der Trägerlandschaft

Für die Nachhaltigkeit des Programms ist von großer Bedeutung, inwieweit es durch INNOPUNKT gelingt, eine Professionalisierung der Trägerlandschaft herbeizuführen, die den Bedürfnissen der Brandenburger Unternehmen in stärkerem Maße gerecht wird als dies derzeit der Fall ist. Unter diesem Aspekt kommt der Gutachter zu einem positiven Ergebnis. Die Umsetzung des Programms INNOPUNKT hat zweifellos zu einer Professionalisierung der Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen, die als Träger daran beteiligt waren, beigetragen:

- Durch INNOPUNKT ist es gelungen, ein neues Problembewusstsein zu schaffen. Es wurde deutlich gemacht, dass die standardisierten Weiterbildungs- und Beratungskonzepte den Problemen der KMU nicht mehr gerecht werden und dass die bestehenden Angebote diesen Bedürfnissen angepasst werden müssen. Dass das Konzept der passgenauen Qualifizierung herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen bei weitem überlegen ist, wurde durch die Evaluierung bestätigt. Diese Erkenntnis zeigt sich auf Seiten der Träger. Sie wurden angeregt, ihr eigenes Konzept zu überdenken und umzustrukturieren.

- Die straffe Projektdurchführung hat zur Folge, dass die überwiegende Mehrzahl der Träger im Zuge der Programmumsetzung neue Erkenntnisse gewonnen hat. Bereits in der Vorbereitungsphase - durch die Teilnahme am Wettbewerb und am ZyPP-Seminar - d.h. durch die detaillierte Festlegung von Projektzielen, Indikatoren und Aktivitäten, haben 71 % der Träger neue Erkenntnisse gewonnen. Darüber hinaus hat die Projektdurchführung für 68 % der Träger so etwas wie einen "Entwicklungsschub" mit sich gebracht. Diesbezüglich heben die Träger hervor, dass der Bekanntheitsgrad der Institution/des Unternehmens gestiegen sei und neue Aufgabenfelder entwickelt wurden, in denen die Einrichtung neue Kompetenzen nachweisen kann bzw. Kenntnisse in bestehenden Aufgabengebieten vertieft wurden.
- Dieser Entwicklungsschub, verknüpft mit den Aspekten stärkerer Netzwerkaktivitäten, der Bündelung von Kernkompetenzen und der Schaffung neuer Angebote, führt dazu, dass die Angebote der Träger zukünftig eine höhere Qualität erreichen. Standardweiterbildungsmaßnahmen werden eher kritisch betrachtet und ebenso zögerlich in Anspruch genommen. Durch INNOPUNKT haben die Träger gewissermaßen einen "neuen Markt" entdeckt, indem über Standardangebote hinweg neue, differenzierte Produkte entwickelt und mit Erfolg angeboten werden.

8.2.2. Fortbestand der aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen

Sich selbst tragende Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen waren ein wesentliches Anstoßmoment in der Grundkonzeption von INNOPUNKT. Wenn Förderung nicht ins "ins Leere" laufen soll, ist dieses Ziel nur folgerichtig.

Die Projektträger, denen im Wesentlichen diese Aufgabe zukommt, wurden im Rahmen der Evaluierung befragt, inwieweit der Bestand der Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen gesichert scheint.

87 % der Projektträger sehen diesbezüglich zuversichtlich in die Zukunft. Sie glauben an einen Fortbestand der aufgebauten Strukturen. Die Frage ist, **in welcher Form** dies geschehen soll:

- 61 % der Träger werden das geschaffene Angebot künftig **kostenpflichtig vermarkten**. Inwieweit sich diese Form trägt, muss derzeit offen bleiben. Angesichts der Tatsache, dass deutlich hervorgehoben wurde, dass der hohe Fördersatz die Projektdurchführung einerseits begünstigt habe, andererseits aber in einigen Fällen bereits die Eigenbeteiligung in Höhe von 20 % den KMU zu hoch gewesen sei, steht nicht zu erwarten, dass sich diese Option der Weiterführung in allen Fällen problemlos umsetzen lässt. Darüber hinaus muss grundsätzlich die Frage nach der Finanzierbarkeit des Konzepts "passgenaue Qualifizierung" gestellt werden. In Fallstudien und Expertengesprächen wurde nicht nur vereinzelt die Ansicht vertreten, dass das im Rahmen von INNOPUNKT praktizierte Konzept auf dem freien Markt kaum überlebensfähig ist, da es sich für die Bildungsträger nicht rechnen und die Betriebe nicht bereit seien, den vollen Preis für die Qualifizierungsleistungen zu zahlen. Da jedoch gerade dieses Konzept ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Programms ist und seine Bestätigung in der Bewertung durch die KMU gefunden hat, muss die Frage gestellt werden, inwieweit eine kostenpflichtige Vermarktung realistisch ist.

Nach Ansicht der Gutachter kann das Konzept hauptsächlich dann kostengünstig angeboten werden, wenn das Instrument der Netzwerke zur Bündelung von Kompetenzen und Synergien genutzt wird (vgl. Kapitel 7). Wenn Bildungsträger und sonstige Institutionen sich zusammenschließen, jeweils ihre Kernkompetenzen einbringen und gemeinsam ein Angebot entwickeln, das den Bedürfnissen der KMU derart entspricht, dass diese den Wert des Angebots schätzen und dafür auch zahlen, könnte das Konzept durchaus überlebensfähig sein und Chancen hinsichtlich einer kostenpflichtigen Vermarktung haben. Wichtig ist in diesem

Zusammenhang der Hinweis, dass im Rahmen der Evaluierung deutlich wurde, dass KMU weniger mit reiner Qualifizierung denn mit strategischer Unternehmensentwicklung zu "locken" sind, auch wenn Qualifizierung ein Teil dieser ist. Gefragt sind erfahrene Coaches, die eine besondere Kompetenz aufweisen. Sie müssen die Bedarfe des Unternehmens eruieren und entsprechende (Qualifizierungs-)Maßnahmen einleiten bzw. umsetzen können. In Fallstudien und Expertengesprächen wurde mehrfach betont, dass die Coaches die "Sprache der Unternehmen" sprechen müssen. Dies ist seitens "originärer" Bildungsanbieter nicht immer der Fall, da sie u.U. nur einen Ausschnitt des Unternehmens wahrnehmen. Eine Arbeitsteilung wie oben angedeutet kann demnach ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Vermarktung eines Angebotes sein.

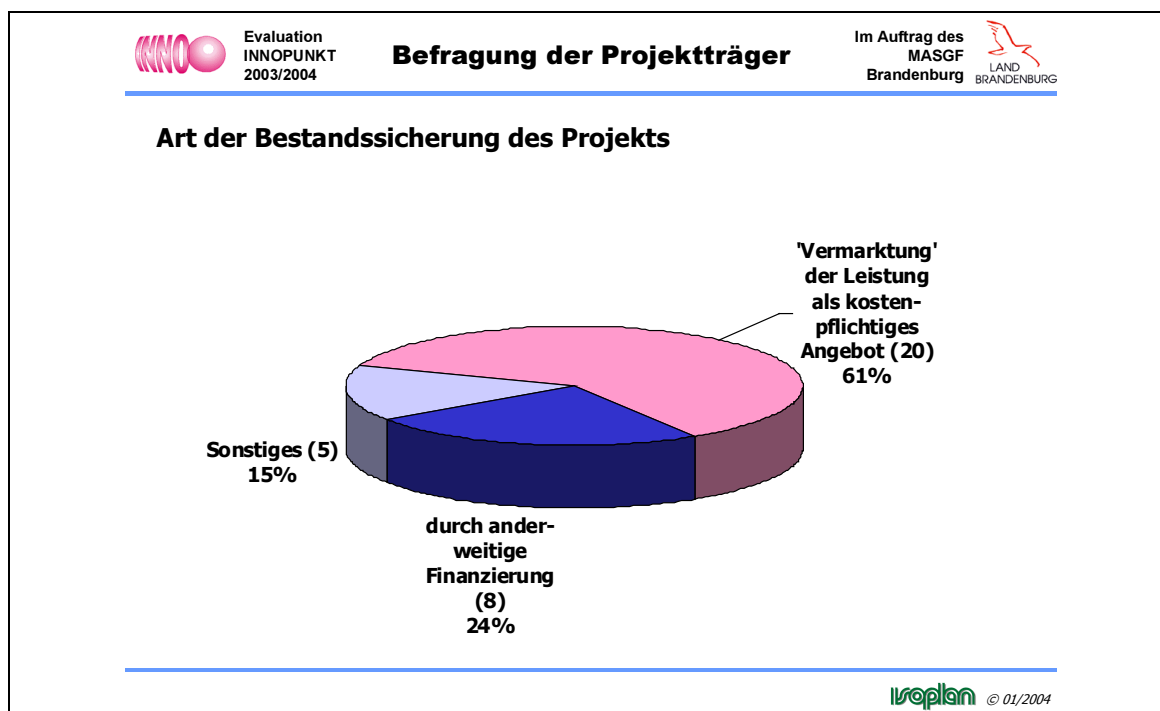
Ein Positivbeispiel für diese Form der Weiterführung ist das Projekt "Pro KMU" des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (INNOPUNKT-Kampagne 4) bzw. die im Rahmen dieser Kampagne errichtete Lernplattform eKom@Brandenburg. Die Lernplattform ermöglicht zukünftig die Weiterführung der im Zuge der Projektumsetzung erprobten Methoden und stellt unter qualitativen Gesichtspunkten eine neue Stufe des e-learning dar.

- 24 % der Träger führen das Projekt durch **anderweitige Finanzierung** fort. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um andere Förderquellen, z.B. die Bundesagentur für Arbeit. Eine solche Weiterführung ist einerseits positiv zu bewerten, da so die Möglichkeit besteht, das erprobte Konzept zu verfeinern bzw. im Rahmen des Modellprojekts aufgebaute Strukturen in gewisser Weise zu etablieren. Andererseits muss an dieser Stelle die kritische Anmerkung folgen, dass eine "Dauersubventionierung" von Projekten nicht im Sinne der Fördermittelgeber sein kann und den Prinzipien einer Anschubfinanzierung zuwider läuft.

Ein Positivbeispiel für diese Form der Nachhaltigkeit ist das Projekt "Einstiegsteilzeit für Jugendliche", das die Nachfolge von "flexi plus" - umgesetzt im Rahmen der Kampagne 1 durch die IHK Frankfurt (Oder), Geschäftsstelle Eberswalde - darstellt. Das Projekt greift die Erfahrungen aus "flexi plus" auf und weitet zusätzlich den Projektansatz aus, indem neue Zielgruppen in die Umsetzung mit einbezogen und neue Modelle erprobt werden.

- **Sonstige Formen** der Bestandssicherung werden von 15 % aller Träger benannt. Es handelt sich diesbezüglich um Broschüren, Handbücher, Checklisten oder sonstiges, in denen die Projekthalte veröffentlicht und dem interessierten Publikum zur Verfügung gestellt werden, d.h. als Mittel der Nachhaltigkeit wird hier der Ergebnistransfer angeführt. Dieser ist weiter unten Gegenstand der Betrachtung.

Abbildung 13: Art der Bestandssicherung des Projekts



Quelle: Befragung der Projektträger, n = 39, Antworten n = 33

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich des Fortbestandes der aufgebauten Strukturen von Bedeutung ist, sind die zukünftigen **Netzwerkaktivitäten**. Die KMU wurden gefragt, inwieweit sie beabsichtigen, sich auch nach INNOPUNKT an den Netzwerken zu beteiligen. 81 % bringen diesbezüglich eine positive Absicht zum Ausdruck. Eine Ausnahme stellen die KMU der Kampagne 1 dar: Hier beabsichtigen nur 58 % eine weitere Beteiligung an Netzwerken. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen der Meinung sind, dass für sich richtige Arbeitszeit-Modell gefunden zu haben und ein weiterer Austausch zu diesen Fragen nicht von großer Relevanz sei. Auch bei Kampagne 2 sind weniger Unternehmen an weiteren Netzwerkaktivitäten interessiert als dies durchschnittlich der Fall ist. Es steht zu befürchten, dass das Interesse tendenziell mit wachsendem zeitlichen Abstand zum Projektende sinkt. Dies lässt sich jedoch erst nach Abschluss des Programms verifizieren.

8.2.3. Kompetenzsteigerung in den Unternehmen und Sicherung des Fachkräftebedarfs

Eine Kompetenzsteigerung des Unternehmens sowie Beiträge zur Sicherung des Fachkräftebedarfs ergeben sich im Wesentlichen aus folgenden Faktoren:

- der Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen,
- der künftigen Nutzung der eingeführten Innovationen,
- einer weiteren Verfolgung der mit dem Projekt intendierten Ziele.

Die Nachhaltigkeit in den Unternehmen ist durch die **Qualifizierungsmaßnahmen** per se gegeben. Die Mitarbeiter verfügen über neue Kompetenzen, und in Folge dessen kann das Unternehmen Arbeitsbereiche ausbauen, seine Wettbewerbsfähigkeit stärken. Durch die Maßnahmen wird auch in entscheidendem Maße ein Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs geleistet, nicht zuletzt durch die starke Einbeziehung von Jugendlichen in das Programm, die einer weiter andauernden Abwanderung junger Fachkräfte entgegenwirken will.

Darüber hinaus ist positiv zu bewerten, dass 89 % der KMU eine **weitere Nutzung der erreichten Innovationen** nach Ende des INNOPUNKT-Projekts beabsichtigen. Die besten Ergebnisse (über 90 % der KMU) werden diesbezüglich in den Kampagnen 1, 2, 4 und 7 erzielt. Bei der Kampagne 1 werden die eingeführten Arbeitszeitsysteme demnach für 95 % der KMU Bestand haben. Darüber hinaus geben 91 % der KMU an, dass das Thema "Moderne Arbeitszeiten" auch in den nächsten Jahren von großem Interesse für das Unternehmen sein wird. In den Kampagnen 2 und 4 bestehen die Innovationen in Form der Qualifikationsbedarfsermittlung und der passgenauen Form der Qualifizierung. Diese werden von den Betrieben beibehalten werden. In Kampagne 7 beziehen sich die Innovationen auf die hinzugewonnene interkulturelle Kompetenz, die im Zuge der verstärkten Außenhandelsaktivitäten dauerhaft zum Tragen kommen wird.

Ein außerordentlich positives Ergebnis im Sinne der Nachhaltigkeit ist die Tatsache, dass 73 % der Betriebe (der Kampagnen 2, 3, 4, 6 und 7) betonen, dass sie in Folge des INNOPUNKT-Projekts ihre **Weiterbildungsaktivitäten** verstärken möchten. Dabei signalisieren die KMU der Kampagnen 4 und 6 das größte Interesse, während die KMU der Kampagne 7 am wenigsten Bereitschaft zeigen, künftig verstärkt weiterzubilden. Dieses Ergebnis ist maßgeblich für die Bewertung des "Sensibilisierungserfolgs", d.h. es beantwortet die Frage, inwieweit es den Trägern gelungen ist, die KMU nicht nur für eine Teilnahme am Projekt zu gewinnen, sondern darüber hinaus eine Einsicht in die Wichtigkeit von Weiterbildung und strategischer Entwicklung des Unternehmens zu erzielen.

8.2.4. Ergebnistransfer

Ein wichtiges Ziel von INNOPUNKT ist es, die mit der Förderung angestoßenen Innovationen und entwickelten Modelle nach Abschluss der Förderung in die Breite zu transferieren. Im Rahmen des Workshops "INNOPUNKT - Was bleibt nach der Förderung? Transfer von Innovationen und Modelllösungen mit INNOPUNKT" vom 04.12.2003 zeichnete Klaus Kohlmeyer von ProBeruf e.V. dazu den theoretischen Hintergrund. Demnach geht es beim Transfer innovativer Projektergebnisse vor allem um drei Fragen: "**Was** soll transferiert werden? **Wie** und womit kann der Transfer erfolgen? **Wohin** soll transferiert werden?" Der Transferprozess ist laut Kohlmeyer gekennzeichnet durch push- und pull-Faktoren und unterteilt sich in folgende Stadien:

- *Generalisierung*: Verallgemeinerung des innovatives Wissens; Herausarbeitung der höheren Problemlösungskapazität im Vergleich zu bisherigen Ansätzen; Darstellung der allgemeinen Eigenschaften, die auch unter anderen Bedingungen zur Wirkung kommen können;
- *Verbreitung*: Verbreitung verallgemeinerter Wissenstatbestände; methodische Aufbereitung der innovativen Ergebnisse;
- *Bewertung*: Bewertung der entwickelten Innovationen durch den "Empfänger"; Bewertung der Leistungsfähigkeit der Innovationen und Prüfung der zweckdienlichen Einsetzbarkeit;
- *Anpassung*: bei negativer Bewertung: keine Anpassung; bei positiver Bewertung: Anpassung des innovativen Wissens an die Bedingungen des "Empfängers"; eine 1:1-Übertragung von Innovationen kann in der Regel nicht erfolgen;
- *Implementierung*: Implementierung des transferierten Wissens in die Organisationskultur des "Empfängers"⁶⁵.

Auch wenn die aktive Steuerung von Transferprozessen nach systematischen Kriterien im Kontext des INNOPUNKT-Programms durchaus noch ausbaufähig erscheint, so kann doch bereits auf einige erfolgreiche Transferansätze in den bereits abgeschlossenen INNOPUNKT-Kampagnen verwie-

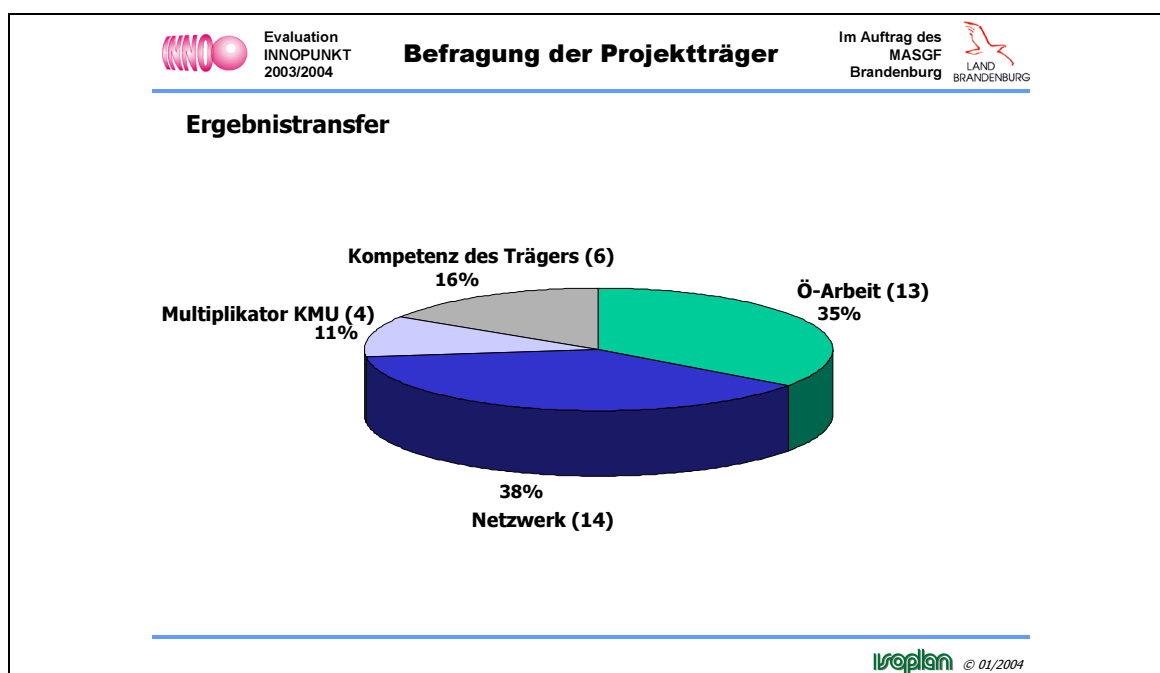
⁶⁵ Vgl. Klaus Kohlmeyer: Transfer und Mainstreaming - Begriffsklärung und Ansätze, in: BBJ Consult AG (Hrsg.): INNOPUNKT - Was bleibt nach der Förderung? Transfer von Innovationen und Modelllösungen mit INNOPUNKT. BBJ-Dokumentation Heft 24, Workshop am 04.12.2003, Potsdam 2004, S. 21-28.

sen werden. So wurden in der Kampagne 1 die verwendeten Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung als Leitfäden oder Handbücher der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (zum Teil im Internet); bei der IHK Frankfurt (Oder) wurde die Landesinitiative „Einstiegsteilzeit“ gestartet, die zum Ziel hatte, bis zum Sommer 2004 mindestens 500 Teilzeit-Arbeitsplätze für Jugendliche zu schaffen.⁶⁶ In den Kampagnen 2 und 3 haben einige Projektträger den Transfer durch Nachfolgeprojekte mit neuen Gruppen von Unternehmen bewerkstelligt (z.B. in den Projekten der EDFrau Cottbus, des SSI „Fit for Future“, der DePoWi Frankfurt (Oder)⁶⁷). Die Handwerkskammer Frankfurt (Oder) hat aus ihrem Projekt „IT-Organisation im Handwerk“ eine neue Prüfungsordnung abgeleitet (IT-Organisator/in im Handwerk). In der Kampagne 4 wurde eine „virtuelle Akademie für Wirtschaft, Arbeit und Verwaltung“ mit einer zentralen Lernplattform (eKom@Brandenburg.de) aufgebaut - auch dies ein Beispiel für aktiven Transfer aus der INNOPUNKT-Förderung heraus.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Projektträger selbst danach gefragt, wie bzw. wodurch dafür gesorgt wird, dass eine Vielzahl weiterer KMU an den Innovationen teilhaben kann bzw. wie die Neuerungen übernommen werden können.

Ein gutes Drittel der Projektträger (38 %) sieht in den Netzwerken und anderen Einrichtungen den Garant für den Ergebnistransfer. Die Netzwerkpartner (z.B. Fachverbände) sollen dafür Sorge tragen, die Projektergebnisse zu verbreiten bzw. selbst Beraterfunktion zu übernehmen. Damit scheint die Erreichung eines wichtigen Ziels von INNOPUNKT - der Fortbestand der aufgebauten Strukturen über die Netzwerke - realisierbar. Darüber hinaus betreiben 35 % der Projektträger eine intensive Öffentlichkeitsarbeit in Form von Publikationen, Zeitschriftenartikeln, Infoveranstaltungen oder im Internet, um die Ergebnisse der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. 16 % sehen den Ergebnistransfer dadurch gewährleistet, dass seitens des Trägers mit INNOPUNKT eine Kompetenz aufgebaut wurde, die langfristig Wirkung zeigen wird, z.B. indem das Beratungsangebot durch den Träger aufrechterhalten bleibt. Weitere 11 % der Träger gehen davon aus, dass die geförderten KMU selbst als Multiplikator tätig werden und die Projektergebnisse in die Breite transferieren.

Abbildung 14: Ergebnistransfer



Quelle: Befragung der Projektträger, n = 39; Antworten n = 37

⁶⁶ Dieses Ziel wurde bis Ende Juli 2004 mit 581 Teilnehmern und 321 KMU erreicht; das Programmvolumen wurde im Juni 2004 erhöht.

⁶⁷ Vgl. oben Kapitel 3.2 und 3.3

Auch wenn diese Ergebnisse eine optimistische Sichtweise der Träger erkennen lassen, muss dennoch kritisch angemerkt werden: Zwar investieren viele Projektträger Zeit und Geld, um in Form von Broschüren oder über Internet ihre Projektaktivitäten vorzustellen; die Ergebnisse des Projekts werden publiziert, es fehlt jedoch vielfach an der Generalisierung bzw. an einer methodischen Aufbereitung der Ergebnisse im Sinne eines gesteuerten Transferprozesses⁶⁸.

Es stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln der Transfer noch weiter verstärkt und effizienter gestaltet werden kann:

- Zweifellos kommt den Netzwerken hier eine zentrale Bedeutung zu. *Unternehmensnetzwerke im Verbund mit Kammern und Verbänden* haben das Potenzial, durch Informations- und Öffentlichkeitsarbeit für eine Idee zu werben und positive Ergebnisse von *Best-practice-Beispielen* weiterzutragen.
- *Öffentlichkeitsarbeit und „Marketing“* für INNOPUNKT - einerseits durch die LASA selbst, andererseits durch die Träger - sind ebenfalls wichtige Instrumente des Ergebnistransfers. Dabei muss allerdings eine methodisch-didaktische Aufbereitung in der Form erfolgen, dass die Adressaten - nämlich KMU, die bisher noch nicht an INNOPUNKT beteiligt waren - die Bedeutung der Innovation (und deren Notwendigkeit) erkennen und ein Interesse an der Implementation und praktischen Anwendung entwickeln.
- Eine wichtige Erkenntnis lautet, dass für den Ergebnistransfer immer *personelle und finanzielle Ressourcen* eingesetzt werden müssen. Somit muss der Ergebnistransfer bereits in der Projektplanung angelegt sein. Die Träger haben die Möglichkeit, im Rahmen ihres Projekts Mittel für Öffentlichkeitsarbeit zu beantragen. Einem effizienten Ergebnistransfer steht jedoch entgegen, dass Träger während der Projektlaufzeit und nach Abschluss des Projekts permanent bemüht sind, neue Projekte zu akquirieren und folglich immer schon auf das nächste Projekt hin orientiert sind, so dass die Sicherstellung des Ergebnistransfers des "alten" Projekts nicht selten „zu kurz“ kommt. Deswegen stellt sich die Frage: a) inwieweit die Träger in stärkerem Maße zum Ergebnistransfer animiert werden können und b) welche sonstigen Ressourcen zum Ergebnistransfer zur Verfügung stehen. Eine stärkere Aufforderung soll hauptsächlich im Rahmen des Projektplanungsprozesses erfolgen, auch indem auf eine aussagekräftige Planung und Dokumentation des Ergebnistransfers Wert gelegt wird. Im Übrigen muss versucht werden, auch die Ressourcen der Kammern und Wirtschaftsförderungseinrichtungen stärker in den Transferprozess einzubinden.

8.2.5. Politisch-administrative Nachhaltigkeit

Das Postulat der Nachhaltigkeit der Projekte gilt konsequenterweise auch für das INNOPUNKT-Programm selbst. Die Evaluation hat gezeigt, dass der Anspruch des Programms, *innovative* arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung zu betreiben, durch die Programmumsetzung in vielerlei Hinsicht eingelöst wird. Dieser Anspruch kann auch im weiteren Programmverlauf aufrechterhalten werden, wenn die zentralen Elemente von INNOPUNKT - Angebotsorientierung, Auswahl relevanter arbeitsmarktpolitischer Themen, Wettbewerbsverfahren, Qualitätssicherung - im Kern erhalten, gleichzeitig aber weiterentwickelt und optimiert werden.

Seinem Selbstverständnis nach ist INNOPUNKT ein „lernendes Programm“, was von der politischen Steuerungsebene im MASGF immer wieder betont wird. Es geht darum, aus den Erfahrungen mit den laufenden und abgeschlossenen Kampagnen zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse auf innovative Weise - d.h. mit dem Ziel einer wiederum erhöhten „Problemlösungskompetenz“ - in den Planungs- und Steuerungsprozess einschließlich des partnerschaftlichen Diskurses einzuspeisen. Auch hier kommt die Evaluation zu dem Schluss, dass die Voraussetzungen für diesen stetigen

⁶⁸ etwa nach den Kategorien von Kohlmeyer, ebd., S. 27

Rückkoppelungsprozess und die notwendige „Lernbereitschaft“ bei den beteiligten Programm- und Themenverantwortlichen vorhanden sind, wobei im Detail die bereits erwähnten Optimierungsmöglichkeiten (z.B. besseres Feedback auf die Berichte der Träger, noch höhere Transparenz bei der Themenfindung) ausgeschöpft werden sollten.

Zusammenfassung

Das Kapitel hat deutlich gemacht, dass der Begriff Nachhaltigkeit nicht einfach zu fassen ist und viele unterschiedliche Aspekte und Ebenen subsummiert. Unter der Einschränkung, dass Aussagen zur Nachhaltigkeit zum jetzigen Zeitpunkt nur sehr bedingt möglich sind, können tendenziell folgende Bewertungsergebnisse festgehalten werden:

- *Die Professionalisierung der Trägerlandschaft* ist in einem erheblichen Umfang gelungen. Die Träger wurden hinsichtlich der Schaffung neuer Angebote sensibilisiert. Diese Angebote wiederum sind auf das Interesse und die Akzeptanz durch die KMU gestoßen. Darüber hinaus hat die Programmumsetzung für die Mehrzahl der Träger einen Entwicklungsschub sowie neue Erkenntnisse hinsichtlich der Projektplanung gebracht. Die Professionalisierung der Träger ist demnach nicht zuletzt ein Verdienst des Programms und der LASA als Umsetzungsagentur.
- Hinsichtlich der *Nachhaltigkeit der geförderten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen* zeichnet die Befragung der Träger ein sehr optimistisches Bild. Die Evaluierung geht davon aus, dass diese Vorsätze der Realität nicht in allen Punkten standhalten werden. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, inwieweit Chancen bestehen, die Qualifizierungs- und Beratungsangebote künftig kostenpflichtig zu vermarkten. Angesichts der im Rahmen der Programmumsetzung häufig aufgetretenen Akquisitionsprobleme und der Finanzknappheit der Betriebe ist diese Frage sicherlich berechtigt. Dennoch bestehen Chancen der Vermarktung. Es hat sich gezeigt, dass das Konzept der passgenauen Qualifizierung den Vorstellungen der Betriebe in hohem Maße gerecht wird und auf hohe Akzeptanz stößt. Wenn es künftig gelingt, kompetente Coaches einzusetzen, Kompetenzen verschiedener Institutionen zu bündeln und ein Programm zu erstellen, dessen Nutzen und Effizienz die Betriebe überzeugt, bestehen gute Chancen, dass die Betriebe bereit sind, in ihre strategische Unternehmensentwicklung und die Weiterentwicklung ihrer personellen Ressourcen mehr zu investieren.
- Die Nachhaltigkeit in den Betrieben kann zum jetzigen Zeitpunkt positiv bewertet werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden qualifiziert, die eingeführten Innovationen werden genutzt. Zudem betont die überwiegende Mehrheit der Betriebe ihre Absicht, sich zukünftig verstärkt an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Hinsichtlich der Steigerung der Kompetenzen und der Sicherung des Fachkräftebedarfs werden durch INNOPUNKT maßgebliche Beiträge geleistet.
- Der Ergebnistransfer wird zum jetzigen Zeitpunkt eher kritisch bewertet. Eine Veröffentlichung der Projekthalte findet weitestgehend statt, eine Verallgemeinerung der Ergebnisse mit dem Ziel des erfolgreichen Transfers jedoch kaum. Ein (positiver) "Flächenbrand" konnte bislang nicht gezündet werden. Deswegen sollten die methodischen und praktischen Implikationen des Ergebnistransfers noch stärker in die Projektkonzeptionen eingebaut werden. Darüber hinaus müssen sicherlich weitere Ressourcen für den erfolgreichen Ergebnistransfer mobilisiert werden.
- Für die politisch-administrative Nachhaltigkeit im Sinne einer positiven Weiterentwicklung der zentralen Elemente von INNOPUNKT als „lernendem Programm“ scheinen die notwendigen Voraussetzungen gegeben.

9. Gesamtbilanz: Zusammenfassung und Bewertung des Programms

In diesem Kapitel wird die Fülle der Einzelergebnisse, die die Evaluierung erbracht hat, gebündelt und zusammenfassend bewertet. In der Summe kann ein positives Gesamturteil hinsichtlich der Programmkonzeption, der Administration und des Qualitätsmanagements, der Zielerreichung und der Programmwirkungen gefällt werden. Gleichwohl muss auf einige kritische Punkte im Hinblick auf die Weiterentwicklung und Optimierung des Programms hingewiesen werden.

9.1. Programmkonzeption

a) Resümee

Mit INNOPUNKT beschreitet das MASGF neue Wege auf dem Feld seiner aktiven Arbeitsmarktpolitik. Die Programmkonzeption von INNOPUNKT zeichnet sich sowohl durch Verfahrensinnovationen als auch durch eine ausgeprägte inhaltliche Neuausrichtung aus. Unter Verfahrensgesichtspunkten sind zu nennen:

- die **Angebotsorientierung und Themenbündelung**: es werden auf der politischen Ebene Themen definiert, die aktuelle und mittelfristig relevante Probleme des Arbeitsmarktes und der KMU im Land Brandenburg aufgreifen;
- der **partnerschaftliche Abstimmungsprozess**: die Themen werden in einem Diskussionsprozess zwischen MASGF, weiteren Ressorts sowie externen Institutionen erörtert und festgelegt;
- das **Wettbewerbsverfahren**, das in hohem Maße Qualitätsansprüche verfolgt und fördert: pro Jahr werden drei Ideenwettbewerbe öffentlich ausgeschrieben; über die eingereichten Projektanträge entscheidet eine Jury.

Zum Ausgangspunkt der Programmkonzeption hat INNOPUNKT den angesichts der demographischen Entwicklung prognostizierten **Fachkräftemangel**, der mittelfristig für viele KMU existenzbedrohende Auswirkungen annehmen kann. Demnach ist es von hoher Priorität, einen nachhaltigen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs im Land Brandenburg zu leisten. Darüber hinaus sehen sich Unternehmen angesichts einer globalisierten Wirtschaft, der zügigen Verbreitung von IuK-Technologien und einer erweiterten Europäischen Union Herausforderungen gegenübergestellt, die nur durch entsprechende **Kompetenzsteigerungen** sowie die **Stärkung der Innovationsfähigkeit** der Unternehmen zu bewältigen sind. In dieser Situation wird Weiterbildung als wichtiges Instrument zur Lösung von Entwicklungsproblemen, zum Abbau von Kompetenzdefiziten und zum Aufbau von Innovationspotenzialen gesehen. Für die Qualität und Effektivität der Weiterbildung ist jedoch entscheidend, inwieweit die Inhalte den Anforderungen der Unternehmen gerecht werden und auf den spezifischen Qualifizierungsbedarf der Unternehmen zugeschnitten sind. In diesem Zusammenhang wird bei INNOPUNKT das Konzept der **wirtschaftsnahen und passgenauen Qualifizierung** verfolgt. Die Sicherung des Fachkräftebedarfs und die Kompetenzentwicklung in KMU sind somit die strategischen Eckpfeiler der Programmphilosophie.

Ein wichtiges Element der Programmkonzeption sind die im Zuge der Programmumsetzung aufzubauenden **Beratungs- und Qualifizierungsnetzwerke**, die darauf ausgerichtet sein sollen, die Projekthalte auch nach Abschluss der Förderung weiterzutragen.

Im Zuge der Umsetzung kommt **Netzwerken** eine ebenso große Bedeutung zu wie der Verfolgung der Querschnittsziele **Gender Mainstreaming** und **Nachhaltigkeit**.

b) **Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen**

Unter Verfahrensgesichtspunkten wird das Programm vom Gutachter ausgesprochen positiv bewertet.

Die **Angebotsorientierung** setzt eine Bündelung und Strukturierung der politisch relevanten Themen voraus. Dazu ist ein **Diskussionsprozess** notwendig, der eine mittelfristige Planung ermöglicht. Dieser Prozess wird seitens der politischen Steuerungsebene **partnerschaftlich** unter Einbeziehung von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt - man könnte hier von einer "Denkfabrik" sprechen, die relevante Themen frühzeitig sondiert, sortiert und aufbereitet. Die Tatsache, dass mehrere Ressorts aus ihrer Kompetenz heraus am Programm mitwirken, führt dazu, dass INNOPUNKT mit einem "weiten Blick" konzipiert wird, der nicht nur reine Arbeitsmarktprobleme erfasst, sondern darüber hinaus zahlreiche volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren, die Probleme auf dem Arbeitsmarkt hervorrufen können. Angebotsorientierte Politik ist somit immer auch präventive Politik und hat den Vorteil, agieren zu können, d.h. Themenfelder zu besetzen und aktiv zu gestalten sowie möglichen Problemen frühzeitig entgegenzuwirken. Dieses Vorgehen ist effizienter als bloßes Reagieren auf bereits existierende Missstände. Positiv zu bewerten ist auch, dass sich der Dialog gewissermaßen als Leitprinzip durch das gesamte Programm zieht, beispielsweise indem externe Experten (Jurymitglieder etc.) auch an Erfahrungsaustauschen beteiligt werden.

Die Frage, ob INNOPUNKT die **"richtigen" Themen** angeht und umsetzt, ist zumindest insoweit zu bejahen, als die bisherigen INNOPUNKT-Kampagnen Themen von hoher arbeitsmarktpolitischer, z.T. auch strukturpolitischer Relevanz aufgegriffen haben (z.B. KMU-Förderung im Tourismussektor, Förderung der Unternehmensnachfolge, Förderung der Außenwirtschaft durch interkulturelle Kompetenz). Bei Betrachtung der ersten Programmhälfte wird deutlich, dass bei zunehmender Laufzeit eine "Zuspitzung" bzw. Spezialisierung der Themen zu verzeichnen ist: Während es sich - mit Ausnahme der Kampagne 1 - bei den ersten Kampagnen in erster Linie um Maßnahmen handelt, die den Qualifizierungsaspekt stark in den Vordergrund rücken, wurden ab Kampagne 6 bzw. 7 sehr spezifische Ausschnitte betrieblicher Herausforderungen oder Probleme als Ansatzpunkt zur Kompetenzsteigerung gewählt. Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass in der Gesamtschau des Programms vor allem mittel- und langfristig relevante Themen berücksichtigt wurden, die über die Tagesaktualität hinausreichen. Dies bedeutet nicht, dass darüber hinaus nicht noch weitere relevante Problemfelder existieren. Dabei ist zu beachten, dass INNOPUNKT erst die Halbzeit erreicht hat und bis 2006 noch weitere Förderprogramme umgesetzt werden. Diesbezüglich vertritt der Gutachter nicht die Ansicht, dass INNOPUNKT das Zielgruppenkonzept verändern und Arbeitslose in stärkerem Maße berücksichtigen sollte, da zahlreiche andere Förderprogramme sich dieser Zielgruppe widmen. Das Erfolgskonzept von INNOPUNKT liegt in der strikten KMU-Orientierung; diese sollte beibehalten werden. Ein Programm sollte nicht versuchen, alle Arbeitsmarktprobleme eines Landes gleichzeitig zu lösen.

Auch das **Wettbewerbsverfahren** findet die Zustimmung des Gutachters. Zur Aktivierung von Ideen und Kompetenzen in der Trägerlandschaft ist dieses Verfahren gut geeignet. Darüber hinaus hat die Befragung gezeigt, dass für die Träger mit dem Wettbewerbsverfahren ein Lernprozess verbunden ist, der zur weiteren Professionalisierung beiträgt. Auch die nach innen gewährte Transparenz ist positiv zu bewerten. Die Auswahl der Träger vollzieht sich nach klar definierten Bewertungskriterien. Der Sachverstand der Jury gewährleistet fachlich fundierte Bewertungen. Nicht erfolgreichen Bewerbern werden seitens des MASGF und der LASA alternative Fördermöglichkeiten aufgezeigt.

Der von externer Seite geäußerte Einwand, die sehr detaillierten **Ausschreibungstexte** ließen wenig Raum für innovative Projektansätze und würden die Kreativität der Träger stark einschränken,

wird durch die Evaluierung nicht bestätigt. Angesichts der in der Tat sehr detaillierten Ausschreibungen könnte eine allzu große Homogenität in den geförderten Projekten erwartet werden, die kritisch bewertet werden müsste. Die tatsächlich geförderten Projekte sind demgegenüber jedoch in ihren Ansätzen sehr heterogen und weisen durchaus Alleinstellungsmerkmale aus (Beispiele: Projekt Barrierefreier Tourismus; Arbeitszeitflexibilisierungen in sozialen Einrichtungen). Tatsächlich lassen die Ausschreibungen eine Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten des beschriebenen Problems zu. Darüber hinaus ist das "Korsett" der in den Ausschreibungen enthaltenen Vorgaben Voraussetzung für ein effektives Wettbewerbsverfahren, da es die Vergleichbarkeit der Angebote und die einheitliche Zielorientierung der unterschiedlichen Projektanträge ermöglicht.

Auch unter inhaltlichen Gesichtspunkten wird der Programmkonzeption ein überwiegend positives Zeugnis ausgestellt.

Die strikte **KMU-Orientierung** in der Programmkonzeption trägt zweifellos zur Effizienz des Programms bei. Sie verhindert ein "Verzetteln". Wenn zu viele Ziele gleichzeitig verfolgt werden, zu viele Zielgruppen partizipieren sollen, besteht die Gefahr, dass ein Programm nicht mehr stringent und zielgerichtet umgesetzt wird. Bei INNOPUNKT steht die Kompetenzsteigerung in KMU und die Sicherung des Fachkräftebedarfs im Zentrum der Programmkonzeption. Zu diesen Zielen leisten alle Kampagnen einen Beitrag. Die KMU sind im Rahmen dieser Programmkonzeption das Transaktionsmedium zur Lösung von Beschäftigungsproblemen. Es handelt sich bei INNOPUNKT nicht um eine direkte Zielgruppenförderung, aber verschiedenste Zielgruppen (Frauen, Jugendliche, Ältere) werden mittelbar durch das Programm erreicht und gefördert.

Darüber hinaus hat sich das Konzept der **wirtschaftsnahen und passgenauen Qualifizierung** voll bewährt. Es findet in hohem Maße seine Bestätigung durch die teilnehmenden KMU. Dennoch erweist sich in wirtschaftlich schwachen Zeiten die Akquisition von teilnehmenden KMU als problematisch. Unabhängig von diesem grundlegenden Problem traten auch Überschneidungen in der Ansprache von Unternehmen auf, sowohl innerhalb einer Kampagne als auch zwischen den Kampagnen.

Eine Empfehlung diesbezüglich lautet, die teilweise bereits praktizierte regionale Abgrenzung zwischen den Trägern einer Kampagne (beispielsweise in Kampagne 4 geschehen) in stärkerem Maße zu verfolgen, um einen möglichen "Überdross" seitens der KMU zu vermeiden.

Das positive **Gesamtresümee zur Programmkonzeption** liegt nicht zuletzt in der Tatsache begründet, dass ein sehr großer Vorbereitungs- und Beratungsaufwand in INNOPUNKT investiert wird. Das bedeutet jedoch, dass INNOPUNKT neben den effektiven Programmkosten mit einem hohen Personalaufwand verbunden ist - sowohl was die allgemeine Programmkonzeption als auch was die Begleitung innerhalb der einzelnen Kampagnen anbelangt. Dass dieser Aufwand seine Bestätigung in der Zielerreichung findet, ist unbestritten. Dennoch lässt sich dieser Aufwand letztendlich nur rechtfertigen, wenn sich der erprobte Modellcharakter auch in Kontinuität und Breite fortsetzt. Dies erfordert einen umfassenden Transfer der Projektergebnisse in die Brandenburger Unternehmenslandschaft, einen Fortbestand der aufgebauten Qualifizierungs- und Beratungsstrukturen sowie eine Gewährleistung der strukturellen Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 9.4.3).

9.2. Programmadministration

a) Resümee

Die Programmadministration wird im Wesentlichen durch die Umsetzungsagentur des Programms - die LASA Bandenburg GmbH - vollzogen und setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen⁶⁹:

- der fachlichen Begleitung der Projektträger durch die Themenverantwortlichen,
- der Berichterstattung der Träger und dem Monitoring,
- den Aufgaben der Programmzentrale (Bewilligung, finanzielle Abwicklung und Kontrolle),
- der Öffentlichkeitsarbeit,
- der Durchführung von Erfahrungsaustauschen und Abschlussworkshops.

Die **Begleitung** der Projektträger erfordert einen vergleichsweise hohen Zeit- und Personalaufwand, sie findet aber ihre Bestätigung in der sehr positiven Beurteilung durch die Träger.

Die Träger erstatten im Halbjahresrhythmus **Bericht** an die LASA. Nach dem Urteil der Träger ist dieses Verfahren sehr aufwändig, im Sinne des Controllings ist es jedoch unverzichtbar. Dieser Prozess (in Zusammenhang mit den PPÜ's, vgl. Kap. 9.3) ermöglicht die Erfolgskontrolle. Die Berichte weisen zum Teil deutliche Redundanzen auf, zum Teil fehlen wichtige Angaben zu den Indikatoren. Insbesondere die geschlechtsspezifische Ausweisung der Indikatoren wird nur unzureichend durch die Träger vollzogen. Seitens der Träger wird kritisch angemerkt, dass es zu wenig Feed-back auf die Berichte gebe.

Die **Programmzentrale** als Geschäftsbereich der LASA ist die Bewilligungsstelle und erstellt die Zuwendungsbescheide. Sie ist verantwortlich für die finanzielle Abwicklung der Projekte und für entsprechende Kontrollen.

Die **Erfahrungsaustausche** werden durch die Träger und externe Experten sehr positiv bewertet. Es wird betont, dass die Erfahrungen aus anderen Projekten wertvoll seien für die Optimierung der eigenen Projektumsetzung. Ein kritischer Punkt ist jedoch der Hinweis einzelner Projektträger, dass die Erfahrungsaustausche angesichts der Anwesenheit von MASGF und LASA nicht *die* Atmosphäre bieten, die es erlaubt, Probleme in der Projektumsetzung offen anzusprechen. Die Träger wollen ihre Fach- und Durchführungskompetenz demonstrieren - auch im Hinblick auf eine Bewerbung im Rahmen weiterer Kampagnen - und möchten demnach nicht kundtun, dass sie mit bestimmten Problemen zu kämpfen haben.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** der LASA - vor allem durch die Zeitschrift BRANDaktuell und durch die sehr übersichtliche Internetpräsentation - ist geeignet, das INNOPUNKT - Programm in geeigneter Weise den Zielgruppen näher zu bringen und direkte Zugangswege zu eröffnen.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Die Begleitung der Projektträger durch die Themenverantwortlichen und die Programmzentrale wird positiv bewertet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LASA nehmen diese Aufgabe offensichtlich mit großem Engagement und sehr gewissenhaft wahr.

Hinsichtlich der Berichterstattung sollte auf eine stärkere Strukturierung der Berichte sowie eine konsequentere Lieferung der geforderten Daten geachtet werden. Darüber hinaus sollte den Trägern zumindest ein mündliches Feed-back zu ihren Berichten gegeben werden.

⁶⁹ Das Qualitätsmanagement, das ebenfalls durch die LASA geleistet wird, ist Gegenstand des Kapitel 9.3.

Einer Klärung bedarf das oben angesprochene Problem: Die nach Ansicht der Träger gegebene Zurückhaltung, im Rahmen der Erfahrungsaustausche auf Probleme aufmerksam zu machen. Dass Probleme in der Projektumsetzung auftauchen, ist normal und unumgänglich. Doch wenn INNOPUNKT seinem Selbstverständnis als "lernendes Programm" gerecht werden will, müssen Probleme aufgegriffen und Lösungswege gesucht werden. Es ist demnach von hoher Bedeutung, dass eine Atmosphäre geschaffen wird, die kritische Äußerungen erlaubt und kanalisiert. Diese Empfehlung impliziert keine Kritik an der LASA und dem MASGF - sowohl Umsetzungsagentur als auch Ministerium lassen kritische Äusserungen zu und versuchen gemeinsam, Probleme auszuräumen. Das Problem liegt auf Seiten der Träger, die sich teilweise scheuen, Probleme zuzugeben, die ihre Kompetenz in Frage stellen könnten. Da Probleme jedoch sichtbar gemacht und offen diskutiert werden müssen, empfiehlt der Gutachter folgendes Vorgehen:

An die Erfahrungsaustausche sollte unter Ausschluss des MASGF und der LASA eine Diskussion zwischen Trägern und einem als "Vertrauensperson" eingesetzten Jury-Mitglied anschließen. Die Jury-Mitglieder verfügen über weitreichenden Sachverstand und sind in hohem Maße an den Ergebnissen der Förderung interessiert. Es wäre demnach von großem Vorteil, wenn ein Mitglied für die Rolle der "Vertrauensperson" gewonnen werden könnte. Dieses Mitglied übernimmt die Rolle der Moderation, wenn in einem offenen Dialog Probleme angesprochen werden. Als Mittler trägt das Jury-Mitglied die genannten kritischen Punkte an das MASGF und die LASA heran, ohne Träger im Einzelnen zu nennen.

Die Moderatorenrolle könnte noch dahingehend erweitert und gefestigt werden, wenn es gelänge, dieses Mitglied als permanenten Ansprechpartner zu gewinnen, an das die Träger telefonisch, per E-Mail, Brief oder Fax Probleme herantragen können. Angesichts des knappen Zeitbudgets der Experten sollte hierfür ein Honorar gezahlt werden. Dieses Jury-Mitglied wäre demnach für die Laufzeit der Kampagne zuständig für die Aufnahme, Bündelung, Aufbereitung und Weiterleitung kritischer Punkte im Rahmen der Programmumsetzung.

9.3. Qualitätsmanagement

a) Resümee

Das von der LASA im Rahmen von INNOPUNKT eingerichtete Qualitätsmanagementsystem besteht im Wesentlichen aus dem ZyPP-Verfahren. Dieses zeichnet sich aus durch eine klare Zielorientierung im Sinne einer detaillierten Festlegung von Zielen, zugehörigen Aktivitäten und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung in sogenannten PPÜ's. Die PPÜ's sind zeitlich gegliedert, so dass sich verschiedene Projektphasen unterscheiden lassen. Die PPÜ ist das zentrale Controlling-Instrument im Zuge der Programmumsetzung.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Das ZyPP-Verfahren wird sowohl durch die Träger und externe Experten als auch durch den Gutachter positiv bewertet. Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik hat die LASA mit ZyPP ein innovatives Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das auch für die Träger mit einem enormen Lernprozess verbunden war. Als Controlling-Instrument hat sich ZyPP bewährt - sowohl was die innere Projektsteuerung anbelangt als auch hinsichtlich der Steuerung von außen (durch die LASA).

Der zuweilen seitens der Träger und externer Experten geäußerte Vorwurf, ZyPP sei zu starr und zwingt die Projektumsetzung in ein "enges Korsett", wird durch Aussagen der LASA zu großen Teilen entkräftet. Demnach sind Änderungen der PPÜ durchaus möglich, sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht und was die Änderungen des Finanzplans anbelangt. Eine zu weitreichende Flexibilität an dieser Stelle wäre der klaren Zielorientierung und dem „Kurs halten“ bei der Projektdurchführung abträglich.

Eine andere Frage ist, ob die teilweise sehr weitgehende Festlegung von Teilzielen und darauf bezogenen Arbeitsschritten bei der Aufstellung der PPÜ immer zweckmäßig und sinnvoll ist. Dass sich viele Träger durch die PPÜ eingeengt fühlen, hängt sicher auch mit der großen Zahl von Zielen, Indikatoren und Aktivitäten zusammen, auf die sie sich zuletzt vertraglich festlegen müssen. Möglicherweise kann die Unterscheidung zwischen einer etwas kleineren Zahl von strategischen „Pflichtzielen“ (und entsprechenden Hauptindikatoren) und einer zusätzlichen Zahl von operativen Teilzielen und Arbeitsschritten (Soll-Ziele) den Grad der „Einbindung“ der Träger spürbar verringern, ohne dass die konsequente Zielorientierung der Projekte beeinträchtigt wird.

9.4. Wirkungen des Programms

a) Resümee

Eine Untersuchung der Programmwirkungen muss grundsätzlich unterscheiden zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen. Die EU-Terminologie unterscheidet zwischen Outputs, Ergebnissen und Wirkungen. Während Outputs und Ergebnisse im Laufe der Programmumsetzung oder unmittelbar danach messbar sind, gestaltet sich die Messung und Bewertung der längerfristigen Wirkungen schwierig. Unter methodischen Gesichtspunkten können in der Regel erst ein bis zwei Jahre nach Abschluss des Programms valide Aussagen zu den Programmwirkungen getroffen werden. Als Grundlage der Bewertung wurde zu Beginn der Evaluation ein Indikatorenkatalog entworfen, der sowohl zwischen programmübergreifenden und kampagnenspezifischen Aspekten als auch zwischen Outputs, Ergebnissen und Wirkungen unterscheidet (siehe Anhang A1).

Unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten kann folgendes Fazit gezogen werden:

Tabelle 15: Bisherige Outputs der INNOPUNKT-Kampagnen 1 bis 8

Kampagne	Anzahl sensibilisierter Unternehmen	Anzahl Aufschlussberatungen	Anzahl Verträge/erreichte KMU
1	1.937	475	96
2	2.809	k. A.	153
3	794	330	130
4	736	788	70
5	k. A.	k. A.	365 ¹⁾
6	k. A.	21 ²⁾	103 ³⁾
7	k. A.	66 ⁴⁾	64
8	k. A.	82	k. A.
Summe	6.276	1.762	981
Summe Qualif. Kampagnen 2, 3, 4, 6, und 7	4.339	1.205	520

1) Angaben von 4 Projektträgern

2) Angabe von einem Projektträger

3) Angaben von 5 Projektträgern

4) Angaben liegen nicht von allen 5 Projektträgern vor

Quelle: LASA (Stand: 31.12.03)

Bislang konnten im Rahmen von INNOPUNKT 6.276 Unternehmen sensibilisiert und 1.762 Aufschlussberatungen geführt werden. D.h. bis zur Halbzeit des Programms waren ca. 10 % aller Brandenburger Betriebe in die Ansprache einbezogen. Die Instrumente der Sensibilisierung sind weit gefasst und reichen von der schriftlichen oder telefonischen Ansprache über Informationsveranstaltungen hin zur persönlichen Ansprache. Letztere Strategie hat sich als die erfolgreichste erwiesen. Schwierigkeiten bestehen in der Akquisition der KMU zur Teilnahme an INNOPUNKT. Die in den PPÜ's definierten ehrgeizigen Ziele erwiesen sich bereits mehrfach als schwer erreichbar, d.h. die Soll-Zahlen können z.T. nur mit Mühe erfüllt werden. Im Ganzen stimmen jedoch Soll- und Ist-Zahlen bislang weitgehend überein, in Einzelfällen können Soll-Zahlen auch übererfüllt werden. 981 KMU haben sich zur Teilnahme an INNOPUNKT-Projekten bislang per Vertragsunterzeichnung verpflichtet.

Fasst man die Kampagnen zusammen, die sich auf Qualifizierungsmaßnahmen konzentrieren (Kampagnen 2, 3, 4, 6 und 7), so wurden allein in dieser Kategorie rund 4.300 KMU angesprochen, 1.200 beraten und 520 veranlasst, sich an einem der Projekte zu beteiligen.

Tabelle 16: Ergebnisse und Wirkungen der Kampagnen 1 bis 8

Kampagne	Anzahl qualifizierte Mitarbeiter/innen	Neue Arbeitsplätze	Gesicherte Arbeitsplätze
1	3.256 ¹⁾	61	ca. 3.200
2	233	233 ²⁾	k. A.
3	558	83	558
4	604	61	604
5	153 ³⁾	108 ⁴⁾	-
6	180 ⁵⁾	k. A.	k. A.
7	42 ⁶⁾	k. A.	k. A.
8	-	k. A.	k. A.
Summe	5.026	546	4.362
Summe Qualif. Kampagnen 2, 3, 4, 6, und 7	1.617	377	1.162

1) Anzahl Beschäftigte, die in prozessbegleitende Beratungen einbezogen waren

2) Anzahl neuer Arbeitsplätze bzw. Neuausrichtung bestehender Arbeitsplätze für Frauen

3) Angaben von 3 Projektträgern

4) Anzahl geschaffener Arbeitsplätze für Jugendliche

5) Angaben von 5 Projektträgern

6) Angaben liegen nicht von allen 5 Projektträgern vor

Quelle: LASA (Stand: 31.12.03)

Die Summe der in Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beläuft sich auf 5.026. Davon entfallen allein 3.256 Beschäftigte auf KMU, die sich an der Umstellung auf neue Arbeitszeitsysteme beteiligt haben (Kampagne 1). Die Angaben zu neu geschaffenen und gesicherten Arbeitsplätzen sind nur bedingt aussagekräftig, da die Datenlage in diesem Bereich sehr lückenhaft ist. Darüber hinaus kann bezweifelt werden, ob die Umstellung auf neue Arbeitszeitsysteme die Arbeitsplätze bereits dauerhaft sichert. Es sollte von einem positiven Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung ausgegangen werden.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Angesichts der quantitativen Ergebnisse kann das Fazit gezogen werden, dass INNOPUNKT in nennenswertem Umfang Brandenburger KMU erreicht hat und - da die meisten übrigen Indikatoren überwiegend auf positive Ergebnisse schließen lassen - zur angestrebten Kompetenzsteigerung in KMU und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs beigetragen hat. Dieses Ergebnis wird durch die qualitativen Evaluierungsbefunde belegt. Danach war z.B. für die Hälfte der KMU bereits die Vorbereitungsphase bzw. die Phase der Qualifikationsbedarfsermittlung mit einem Lerneffekt verbunden. Die Methode der Qualifikationsbedarfsermittlung bzw. die Umsetzung der Qualifizierung fand in hohem Maße die Zustimmung der Projektträger und wird vom Evaluator als eines der "Erfolgsrezepte" von INNOPUNKT angesehen.

9.5. Chancengleichheit

a) Resümee

Bei der Bewertung der Zielerreichung von INNOPUNKT hinsichtlich der Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen ist zu unterscheiden zwischen dem in den Kampagnenkonzeptionen angelegten und dem in der praktischen Projektumsetzung erzielten Beitrag. Die Evaluierung hat ergeben, dass in den Kampagnenkonzeptionen in erheblichem Maße Potenzial zur Verbesserung der Chancengleichheit angelegt ist. Die Qualifizierungsmaßnahmen dienen dazu, den Zugang zur Bildung für Frauen zu verbessern, gleichzeitig auch ihre Teilnahme am Arbeitsmarkt. Die Gründung und das Wachstum von Unternehmen sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind durch einzelne Kampagnen intendiert.

In der praktischen Umsetzung dagegen zeigen sich Probleme hinsichtlich der Zielerreichung. Während die Träger die KMU für das Thema Chancengleichheit sensibilisieren können, sind die KMU letztendlich der "Schlüssel" zur tatsächlichen Verbesserung der Chancengleichheit. Sie entscheiden über die Partizipation der Frauen an den Maßnahmen sowie über weitergehende Verbesserungen, z.B. in Bezug auf die Stellung der Frauen im Unternehmen.

Unter quantitativen Gesichtspunkten muss derzeit ein eher skeptisches Fazit gezogen werden. Die (unzureichende) Datenlage lässt darauf schließen, dass Frauen in deutlich geringerem Umfang an den Maßnahmen partizipieren als Männer. Unter qualitativen Gesichtspunkten ist anzumerken, dass Frauen zwar an der Vorbereitung und Organisation der Projekte beteiligt werden, eine Erhöhung des Anteils der Frauen in Führungspositionen sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch INNOPUNKT jedoch zumindest kurzfristig nicht realisierbar scheint (Ausnahme: durch Kampagne 1 Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Ernüchternd ist darüber hinaus der Blick in die Zukunft: Zwei Drittel der Betriebe möchten auch zukünftig Aspekte der Chancengleichheit nicht stärker berücksichtigen.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

INNOPUNKT eignet sich durch seine Kampagnenkonzeption in besonderer Weise, um aufzuzeigen, dass Gender Mainstreaming in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung angegangen werden kann. Als generelles Postulat ist die Verbesserung der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern richtig und wichtig. Dieses Postulat muss sich jedoch in den einzelnen Sachkontext einfügen. Die Zielerreichung nimmt je nach Sachkontext per se unterschiedliche Ausprägungen an.

Dies wird durch INNOPUNKT bestätigt. Die Kampagnen bieten - in unterschiedlicher Ausprägung und Schwerpunktsetzung - Potenzial hinsichtlich eines positiven Beitrags zu Gender Mainstreaming. Dieses Potenzial wird bislang unzureichend genutzt. Hemmfaktoren sind diesbezüglich keine orga-

nisatorischen Fragen (z.B. Kinderbetreuung etc.), sondern vielmehr die betriebliche Praxis. Diese entscheidet primär nach "betrieblichen Erfordernissen" und weniger nach Geschlecht. An erster Stelle muss demnach eine noch stärkere Sensibilisierung der KMU zu Fragen der Chancengleichheit erfolgen, um die Geschäftsleitungen auf das Potenzial der weiblichen Angestellten aufmerksam zu machen und die Förderwürdigkeit dieser Zielgruppe zu unterstreichen.

Zur Optimierung der Zielerreichung im Bereich Chancengleichheit empfiehlt der Gutachter eine „Doppelstrategie“: Die Prinzipien des Gender Mainstreaming sollten einerseits über alle Kampagnen hinweg als Querschnittsziel verfolgt werden: d.h. die Beachtung der Gender Mainstreaming-Relevanz im Rahmen der Konzeptentwicklung, bei der Umsetzung, der Begleitung und Bewertung sind unabdingbare Erfordernisse der Gesamtstrategie. Gerade weil es aber hier immer wieder zu Defiziten kommt, sollte es auch in Zukunft Kampagnen geben, die speziell auf Frauenbelange hin konzipiert sind (wie z.B. in Kampagne 2) oder in denen partielle Zielgruppenansätze für Frauen stärker betont werden (Beispiel: Frauen als Nachfolgerinnen in Kampagne 8). Diese Konzepte haben den Vorteil, dass sie unmittelbar auf das Ziel Chancengleichheit hin ausgerichtet sind und in diese Richtung wirken können, während bei den „geschlechterneutral“ ausgerichteten Projekten oft strukturelle Hindernisse überwunden werden müssen, die die Zielerreichung erschweren.

9.6. Netzwerke

a) Resümee

Netzwerken kommt im Rahmen der INNOPUNKT-Konzeption sehr hohe Bedeutung zu, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass Netzwerke die mit der Förderung aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen weitertragen sollen.

Die Projektträger sind in hohem Maße in Netzwerkstrukturen eingebunden, während die Beteiligung von KMU sowie von Bildungsträgern an Netzwerken deutlich geringer ausfällt. Den Netzwerken kommen dabei wichtige Funktionen zu, z.B.:

- Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen,
- Netzwerke als Akquisitionsinstrument,
- Netzwerke als Plattform zum Informations- und Erfahrungsaustausch sowie
- Netzwerke zur gemeinsamen Gewinnung von Kunden bzw. der gemeinsamen Erarbeitung von Angeboten.

Die Evaluierung hat jedoch auch gezeigt, dass Netzwerke durchaus mit Problemen behaftet sein können. Ein wichtiger Punkt hierbei ist, dass der Nutzen für alle Beteiligten evident sein muss, damit der personelle und zeitliche Aufwand, der mit einer aktiven Beteiligung an Netzwerken verbunden ist, gerechtfertigt scheint. Zudem kann das Konkurrenzdenken einer Mitwirkung in Netzwerken entgegenstehen. Auch die mangelnde Zuverlässigkeit der Partner wurde als Hemmfaktor genannt.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Netzwerke bieten ein großes Potenzial insoweit, als sie ein geeignetes Instrument zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs und zur Vermittlung der passgenauen Qualifizierung sind. Durch die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen der beteiligten Institutionen sowie eine Vernetzung dieser Kompetenzen besteht die Möglichkeit, ein "besonderes" Angebot zu schaffen, das sich von gängigen Weiterbildungsmodellen abhebt und von Unternehmen als attraktiv und nützlich angesehen wird.

Folglich ist es grundsätzlich richtig, Netzwerken einen so hohen Stellenwert im Programm einzuräumen. Gleichzeitig ist es jedoch wichtig, den Gedanken nicht zu überstrapazieren. Es wurde deutlich, dass Netzwerke in erster Linie bedarfsorientiert eingeschaltet werden und funktionieren. Es wird demnach empfohlen, dass Träger vorrangig vorhandene Netzwerke, die durchaus multifunktional sein können, nutzen statt fortwährend neue Strukturen aufzubauen, die evtl. nur an INNOPUNKT gebunden sind. Dies setzt natürlich voraus, dass geprüft wird, inwieweit vorhandene Netzwerkstrukturen für die im Rahmen von INNOPUNKT zu bewältigenden Aufgaben nützlich sind. Einem gewissen "Überdruß" hinsichtlich des Netzwerkgedankens begegnet man am besten, indem nicht zahlreiche Netzwerke "aufeinandergeschichtet" werden, sondern Bewährtes weiter ausgebaut und genutzt wird.

9.7. Nachhaltigkeit

a) Resümee

Im Rahmen von INNOPUNKT wird der Begriff Nachhaltigkeit in erster Linie mit "Dauerhaftigkeit" (im Sinne von "sustainability") übersetzt und beschreibt, inwieweit die mit öffentlichen Mitteln angestoßenen Strukturen nach dem Ende der Förderung weiter existieren. Dabei werden unter dem Begriff sehr viele unterschiedliche Aspekte zusammengefasst. Die Evaluierung hat dazu folgendes Ergebnis erbracht:

- Ein wichtiges Anliegen von INNOPUNKT ist die Professionalisierung der Trägerlandschaft. Dieses Ziel wurde und wird zweifellos erreicht. Die Projektbeantragung und -umsetzung war mit einem erheblichen Lerneffekt verbunden, der die Träger nicht zuletzt dahingehend sensibilisiert hat, dass Standardangebote bei Qualifizierung und Beratung nicht mehr zeitgemäß sind und sie ihr Angebot stärker an der Situation und an den Bedarfen der KMU ausrichten müssen.
- Die geförderten Strukturen selbst können in verschiedenen Formen weiter existieren:
 - sie können kostenpflichtig vermarktet werden oder
 - sie können ggf. in anderen Programmen weiter gefördert werden.

Die Befragung der Träger zeigt, dass diese insbesondere bei der Vermarktung sehr große Potenziale sehen. Auch wenn in einigen Punkten Skepsis angebracht erscheint - die Kosten müssten von den KMU selbst getragen werden - ,dürften gewisse Chancen der Vermarktung bestehen. Diese Chancen liegen insbesondere in der Vernetzung der neuen Angebote, der dadurch kostengünstigen Vermarktung und der Passgenauigkeit. Die Evaluierung hatte an mehreren Stellen auf die dünne Kapitaldecke der KMU hingewiesen. Wenn Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen ohne Förderung überleben sollen, müssen weitreichende Anreize geschaffen werden, die das Angebot für KMU derart attraktiv werden lassen, dass sie trotz finanzieller Engpässe bereit sind, in das Humankapital bzw. die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu finanzieren.

- Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Dauerhaftigkeit der in den Betrieben erzielten Innovationen. Diesbezüglich kommt die Evaluierung zu einem positiven Schluss. Sowohl die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen als auch die umgesetzten Strukturverbesserungen oder -änderungen tragen zur Kompetenzsteigerung der KMU und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs bei.
- Nachhaltigkeit bedeutet in hohem Maße auch Ergebnistransfer. Dazu müssen die Projektergebnisse verallgemeinert und von externer Seite adaptiert werden. Dieser Prozess findet bislang nur begrenzt statt. Zwar betreiben die Projektträger Öffentlichkeitsarbeit, diese war a-

ber bislang nur in Grenzen geeignet, einen - im positiven Sinne - "Flächenbrand" zu erzeugen.

- Von hoher Bedeutung ist darüber hinaus die politisch-administrative Nachhaltigkeit, d.h. die Art und Weise, in der die Ergebnisse des Programms Eingang finden in die weitere Förderpolitik. Angesichts des hohen Engagements der Programmsteuerung, der programmverantwortlichen Stellen im MASGF sowie der Umsetzungsagentur LASA besteht kein Zweifel, dass INNOPUNKT diesbezüglich seine Nachhaltigkeit unter Beweis stellen wird.

b) Bewertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Zahlreiche Bewertungsaspekte sind bereits in das Resümee mit eingeflossen. Während das Programm unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorläufig positiv bewertet wird, bestehen Möglichkeiten zur Optimierung derzeit vor allem im Bereich des Ergebnistransfers. Von Interesse sind dabei weniger einzelne Projektinhalte und -ergebnisse, sondern eine verbesserte Aufbereitung der Ergebnisse zu den einzelnen INNOPUNKT-Kampagnen vor ihrer Veröffentlichung, damit für die Brandenburger Unternehmen ein höherer Nutzen entsteht. Dazu sollten Kammern und Netzwerke verstärkt als Infokanäle genutzt werden. Ziel sollte es sein, das Programm INNOPUNKT noch stärker als "Markenprodukt" zu etablieren und das Interesse der KMU an zukünftigen Kampagnen noch weiter zu wecken.

10. Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Programms

Das insgesamt positive Gesamtergebnis der Evaluation bedeutet selbstverständlich nicht, dass das Programm INNOPUNKT nicht noch Potenziale zur Weiterentwicklung und Optimierung enthielte. Dies betrifft alle wesentlichen Bereiche des Programms: von der Gesamtkonzeption einschließlich der Themenfindung über die Programmdurchführung und -administration bis hin zur Frage der Nachhaltigkeit und des Transfers. Die nachfolgenden Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Programms leiten sich zum Teil her aus den festgestellten Defiziten und den kritischen Hinweisen der befragten Beteiligten, zum großen Teil aber auch aus den positiven Befunden der Untersuchung. Die Grundelemente des Programms INNOPUNKT sollten nicht verändert, sondern beibehalten, zum Teil aber weiterentwickelt und ergänzt werden. Der Korrekturbedarf bezieht sich hauptsächlich auf einzelne Aspekte der Programmumsetzung und der Begleitmodalitäten.

(1) Ziele, Angebotsorientierung und partnerschaftliche Abstimmung weiterentwickeln

Die tragenden Säulen des INNOPUNKT-Programms - die strategischen Ziele *Steigerung der Kompetenzen in KMU* und *Sicherung des Fachkräftebedarfs* - und die Grundelemente *Angebotsorientierung* und *partnerschaftliche Abstimmung* haben sich voll bewährt und sollten deshalb im Grundsatz erhalten bleiben. Dazu gehören auch die Elemente der klaren Zielgruppenausrichtung auf KMU, der Netzwerkbildung bzw. Netzwerknutzung, des Wettbewerbsverfahrens bei der Trägerauswahl und der Qualitätssicherung durch das ZyPP-Verfahren. Spielraum zur Weiterentwicklung und Optimierung bietet zweifellos der Transferprozess: die Weitergabe und Verbreitung der innovativen Strukturen und Prozesse über das Förderprogramm hinaus (siehe dazu Ziffer 10).

(2) Themenfindung dynamisch anpassen

Die Themen der bisherigen INNOPUNKT-Kampagnen gingen aus dem partnerschaftlichen Abstimmungsprozess hervor und entsprechen überwiegend mittel- und langfristigen Herausforderungen der brandenburgischen KMU, (Qualifizierung und Personalentwicklung, Stärkung fachlicher und interkultureller Kompetenz, Betriebsnachfolge), zum Teil aber auch akuten arbeitsmarktpolitischen Problemen (Arbeitszeitorganisation, Probleme Jugendlicher an der 2. Schwelle). Im Prinzip muss diese *Flexibilität und „Wahlfreiheit“ bei der Themenauswahl* der innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung erhalten bleiben. Sie ist eine der großen Stärken des Programms. Möglicherweise kann die Transparenz der Themenfindung, die durch den partnerschaftlichen Abstimmungsprozess mit der Einbeziehung benachbarter bzw. betroffener Ressorts und Fachinstitutionen und durch die Themenkonferenzen zweifellos schon gegeben ist, noch weiter erhöht werden: etwa durch Offenlegung der Gründe, warum Thema A als vorrangig eingestuft und die Themen B und C auf die nächsten Plätze verwiesen oder gar verworfen wurden. Auch könnte in Betracht gezogen werden, in stärkerem Maße Themenvorschläge aus der betrieblichen Praxis in die Diskussion über die INNOPUNKT-Förderung einzubringen, womit in gewissem Umfang „Nachfrageelemente“ in der Themenfindung zugelassen würden. Maßgebend für die Angebotsorientierung aber bleibt, dass das MASGF als Initiator und Kofinanzierer des Programms (im Verbund mit Mitteln aus dem ESF) die als relevant erachteten Themen vorgibt und damit die jeweilige INNOPUNKT-Kampagne anstößt.

Mögliche Impulse zur inhaltlichen Strukturierung von INNOPUNKT-Themen können sich zum Beispiel aus sektoralen bzw. branchenbezogenen Fragestellungen heraus ergeben (z.B. Kompetenzsteigerung bestimmter Branchen für KMU in den Bereichen Marketing, Außenwirtschaft) - dies stets

unter der Voraussetzung, dass damit mittelfristig positive Effekte für den Arbeitsmarkt verbunden sind.

(3) Projekte nicht mit Zielen überfrachten

Die Methode der Qualitätssicherung durch das ZyPP-Verfahren mit der Projektplanungsübersicht (PPÜ) als zentralem Planungsdokument wird von den meisten Beteiligten und der Evaluation als nützliches Verfahren eingestuft, weil es die konsequente Zielorientierung bei der Projektdurchführung gewährleistet. Das festgestellte „Unbehagen“ einer Reihe von Projektträgern rührt daher, dass man sich von der dokumentierten Vielzahl der Ziele, Teilziele, Indikatoren und fixierten Arbeitsschritte übermäßig „eingengt“ fühlt und auf Grund dessen mehr Flexibilität in der Projektdurchführung reklamiert. Eine Möglichkeit, das ZyPP-Verfahren weiterzuentwickeln und dadurch mehr Flexibilität einzuführen, liegt darin, die Zahl der verbindlichen Ziele zu reduzieren und gleichzeitig dem Träger die Formulierung operativer Ziele und entsprechender Arbeitsschritte einzuräumen. Damit würde dem Träger ein größerer Spielraum bei der Projektdurchführung gewährt, ohne dass von der strikten Zielorientierung des Gesamtkonzepts abgewichen wird.

(4) Überschneidungen der Trägeraktivitäten vermeiden

Die Evaluation hat ergeben, dass KMU wiederholt durch Träger verschiedener Förderprogramme angesprochen wurden: vor allem durch parallel laufende Programme des Bundes und der EU, in Einzelfällen aber auch durch verschiedene Träger derselben INNOPUNKT-Kampagne. Während die Ansprache einer Firma aus verschiedenen Förderprogrammen kaum vermeidbar ist und auch kein größeres Problem darstellt, sollten die Akquisitionsbemühungen der Träger innerhalb der INNOPUNKT-Kampagnen nach Möglichkeit soweit koordiniert sein, dass keine Überschneidungen bei der Akquisition von KMU entstehen. Grundsätzlich wird dies durch eine klare regionale Abgrenzung der Trägeraktivitäten im Rahmen der Jury-Entscheidung bewerkstelligt. Diese Abgrenzung sollte auch in den Projektplanungsübersichten (PPÜ) festgeschrieben werden, die bekanntlich für die Träger verpflichtend sind.

(5) Anpassung der Projektumsetzung an betriebliche Erfordernisse beachten

Die Befragung der Träger und insbesondere der KMU hat deutlich gemacht, dass der tägliche Zeit- und Leistungsdruck in den Unternehmen oftmals wenig Raum für eine Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen lässt. Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen zusätzlich zu alltäglichen Aufgaben erledigt werden, ohne dass das „Tagesgeschäft“ darunter leidet. Unter diesem Gesichtspunkt hat sich das Konzept der passgenauen Qualifizierung am Arbeitsplatz voll bewährt und als Erfolgsrezept von INNOPUNKT erwiesen, da dadurch Ausfallzeiten im Betriebsablauf vermieden werden.

Angesichts der Tatsache, dass die KMU an erster Stelle der die Projektumsetzung hemmenden Faktoren den täglichen Zeit- und Leistungsdruck im Unternehmen angeben, sollte künftig verstärkt darauf geachtet werden, dass sich die im Rahmen von INNOPUNKT geförderten Projekte so weit wie möglich an die Erfordernisse störungsfreier Betriebsabläufe anpassen. Positiv hervorgehoben werden diesbezüglich gut strukturierte und flexible Zeitpläne sowie die Nutzung von seasonschwachen Zeiten, wie sie bereits im Rahmen der Kampagne 6 im Tourismusbereich erfolgt. Flexibilität bei der Projektumsetzung ist auch in diesem Sinne wichtig, um damit die Akzeptanz der Förderung zu erhöhen, ohne dass dadurch die Erreichung der quantitativen Vorgaben der PPÜ's gefährdet wird.

(6) Gender Mainstreaming: Chancengleichheit durch frauenspezifische Kampagnen oder Zielgruppenansätze

Bezüglich des Themas Gender Mainstreaming hatte die Evaluierung zum Ergebnis, dass bislang nur ein unzureichender Zielbeitrag zur Verbesserung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen geleistet wurde. Die Kampagnen bieten diesbezüglich zwar Potenzial, doch der Anspruch scheitert zumeist im Rahmen der Projektumsetzung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Entscheidungen über die an den Maßnahmen partizipierenden Mitarbeiter/innen und Beförderungen in erster Linie unter betriebsstrategischen Gesichtspunkten gefällt werden und der Verbesserung der Chancengleichheit im Betriebsalltag oftmals nur nachgeordnete Bedeutung zukommt. Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist als Ziel bereits in den Kampagnenkonzeptionen nicht oder allenfalls indirekt impliziert und wird durch die Programmumsetzung - mit Ausnahme der Kampagne 1 - auch nicht bestätigt.

Da die Verbesserung der Chancengleichheit gemäß dem Gender Mainstreaming-Konzept als Querschnittsziel über alle Kampagnen hinweg Geltung beansprucht, ist nach Einschätzung der Gutachter der höchste Zielbeitrag dann zu erreichen, wenn die Kampagnen frauenspezifisch konzipiert sind (wie in Kampagne 2) oder wenn bestimmte Zielgruppenansätze innerhalb einer Kampagne verstärkt zum Tragen kommen (z.B. durch eine Schwerpunktsetzung zu Gunsten der Frauen als Nachfolgerinnen im Rahmen der Kampagne 8). Es wird demnach empfohlen, in der weiteren Programmlaufzeit sowohl weitere frauenspezifische Kampagnen zu konzipieren als auch die Grundsätze zur Schaffung von Chancengleichheit in allen Maßnahmen - von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle - stärker zu verankern.

(7) Netzwerke: Nutzung vorhandener Strukturen dem Aufbau neuer Netzwerke vorziehen

Dem Netzwerkgedanken kommt im Rahmen der INNOPUNKT-Konzeption grundlegende Bedeutung zu. Die Evaluierung hat deutlich gemacht, dass Netzwerke durchaus wichtige Funktionen wahrnehmen und ein geeignetes Instrument zur Sicherung der Nachhaltigkeit der aufgebauten Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen sein können.

Dennoch funktionieren Netzwerke nur unter bestimmten Voraussetzungen, denn sie sind für die teilnehmenden KMU mit einem zeitlichen Aufwand verbunden, der sich nur rechtfertigt, wenn sich aus ihnen konkret greifbarer Nutzen ergibt. Im Übrigen steht verbreitetes Konkurrenzdenken einer Beteiligung in Netzwerken entgegen. Die befragten Träger machten einstimmig darauf aufmerksam, dass sie Netzwerke vor allem bedarfsorientiert einschalten bzw. nutzen und Netzwerke nicht "überstrapaziert" werden sollten. Als Konsequenz daraus ergibt sich die Empfehlung, in jedem konkreten Fall einer INNOPUNKT-Kampagne zu prüfen (bzw. dies den Trägern vorzugeben), ob sich bereits bestehende Netzwerke für die sachliche Aufgabenstellung der Kampagne eignen. Vorhandene Strukturen ersparen den aufwändigen Aufbau neuer Netzwerke, Fragen der Konkurrenz und der Verlässlichkeit sind weitgehend geklärt.

Das permanente Aufbauen neuer Netzwerkstrukturen birgt die Gefahr, dass dies eher unter dem "Zwang" zur Kooperation im Rahmen von INNOPUNKT geschieht, diese Strukturen somit anfälliger sind und evtl. nach dem Ende der Förderung nicht weiter bestehen. Da Netzwerke jedoch großes Potenzial im Sinne der Nachhaltigkeit bieten, sollte versucht werden, bewährte Strukturen weiterhin zu nutzen und zu optimieren.

(8) Jury-Mitglieder als Vertrauensperson einsetzen

Grundsätzlich werden die Begleitung der Projektträger durch die Themenverantwortlichen der LASA und die regelmäßige Erfahrungsaustausche von den Trägern sehr positiv bewertet, dennoch bedarf ein kritischer Punkt im Verhältnis zwischen MASGF und LASA einerseits und Trägern andererseits der Klärung. Nicht wenige Träger scheuen sich - aus der Befürchtung heraus, dass ihre Fach- und Durchführungskompetenz angezweifelt werden könnte -, auftretende Probleme in der Projektdurchführung in Anwesenheit von MASGF und LASA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen anzusprechen. Die offene Diskussion und die Rückkopplung auftretender Probleme ist aber dringend notwendig, wenn der Anspruch von INNOPUNKT als einem „lernenden Programm“ erfüllt werden soll: Die Programmverantwortlichen müssen die Gelegenheit haben, auftretende Probleme zu erkennen, zu analysieren und ggf. gegenzusteuern.

Um diesen Dialog zwischen der Programmsteuerung und der Programmdurchführungsebene zu fördern, empfiehlt der Evaluator, pro Kampagne ein Jury-Mitglied als „Vertrauensperson“ zu gewinnen, die nach den Erfahrungsaustauschen unter Ausschluss des MASGF und der LASA Probleme bzw. kritische Punkte seitens der Träger aufnimmt und diese gebündelt und ohne Nennung einzelner Träger an die Programmverantwortlichen weiterträgt. Im optimalen Fall würde das Jury-Mitglied über die Laufzeit der Kampagne den Trägern als „Vertrauensperson“ zur Verfügung stehen, an das sie sich (telefonisch, schriftlich, per Fax oder E-Mail) wenden können, um jederzeit Probleme zu artikulieren, die sie vor dem MASGF oder den Themenverantwortlichen der LASA nicht direkt ansprechen. Da die Jury-Mitglieder angesichts ihrer hauptberuflichen Tätigkeit zeitlich stark beansprucht sind, muss eine entsprechende Vergütung dieser Moderatorentätigkeit in Betracht gezogen werden, um den Anreiz zur Wahrnehmung dieser Funktion zu erhöhen.

(9) Monitoring: Berichterstattung und Datenlieferung straffen

Neben der Umsetzung des ZyPP-Verfahrens sind die Berichte der Träger an die LASA ein wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle und der Projektsteuerung (Monitoring). Die Qualität der Berichte ist unterschiedlich: Einerseits weisen sie Redundanzen auf, andererseits sind die Angaben zu den geforderten Indikatoren oft unvollständig. Deshalb ist zu empfehlen, das Berichtswesen stärker zu strukturieren, z.B. durch Vorgabe einer einheitlichen Gliederung und unterschiedlicher Aspekte, zu denen Aussagen getroffen werden müssen. Auch die Träger zeigen zum Teil Unsicherheit bezüglich der Qualität der Berichte: Einige vermissen eine Rückmeldung durch die LASA. Hierzu wird empfohlen, den Trägern ein regelmäßiges Feed-back auf ihre Berichte zu geben und dabei ggf. auch Nachbesserungen einzufordern.

Letzteres gilt insbesondere für die Meldung von Vollzugsindikatoren und von Outputindikatoren. Ein deutliches Defizit ist die oftmals nicht vorhandene Differenzierung der Angaben nach Geschlecht, z. B. hinsichtlich qualifizierter Personen oder neugeschaffener Arbeitsplätze. Schon bei der Erstellung der PPÜ sollte mit Nachdruck darauf hingewirkt werden, dass die relevanten Indikatoren geschlechtsspezifisch in jedem Sachstandsbericht nachgewiesen werden.

(10) Den Ergebnistransfer verbessern

Das insgesamt positive Gesamtresümee zum INNOPUNKT-Programm ist nicht zuletzt darin begründet, dass ein sehr hoher Aufwand (personell, zeitlich, finanziell) in das Programm investiert wird. Dieser Aufwand erscheint - soweit zum jetzigen Zeitpunkt absehbar - durch entsprechende Erträge im Sinne einer positiven Zielerreichung gerechtfertigt. Letztendlich hängt die Bewertung der Frage

von Aufwand und Ertrag jedoch entscheidend davon ab, inwieweit die Programmergebnisse in die Brandenburger Unternehmenslandschaft transferiert werden können. Der Ergebnistransfer gehört mit zu den erklärten Zielen des Programms. Hier gibt es zweifellos noch Möglichkeiten der weiteren Optimierung.

Zu den positiven Befunden gehört, dass es in der Folge der abgeschlossenen INNOPUNKT-Kampagnen bereits einige erfolgreiche Nachfolgeprojekte gibt, die von den Trägern initiiert wurden und in denen die Ziele der INNOPUNKT-Förderung unter veränderten Bedingungen weitergeführt werden. Auch die bei einigen Kampagnen durchgeführten begleitenden Evaluationen, die zuletzt schon fast zur Regel geworden sind, tragen zur Nachhaltigkeit und zum Transfer positiver Erfahrungen bei. Die Tatsache, dass die „Produkte“ der INNOPUNKT-Kampagnen - Leitfäden, Handbücher - der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurden, ist ebenfalls ein wichtiges Element des Ergebnistransfers. Die Weiterentwicklung einer systematischen Transferstrategie sollte aber darüber hinaus auf folgende Punkte ausgerichtet sein: (a) eine noch stärkere Verankerung des Transfergedankens bereits in der Projektkonzeption, was auch eine entsprechende Schulung der Projektträger während des ZyPP-Seminars und während der Laufzeit der Kampagne erfordert; (b) auf die Ausbildung von „Transfer-Agenten“, die das Objekt des Transfers (was soll transportiert werden?), den Adressaten (an wen?) und die Rahmenbedingungen des Transfers zu analysieren verstehen und entsprechende Strategien und Methoden der praktischen Umsetzung beherrschen. Dieses Training könnte integrierter Bestandteil des zukünftigen Umsetzungskonzepts des Förderprogramms INNOPUNKT sein.

ANHANG

A1 Indikatorenkatalog

A2 Fragebögen

a) Trägerbefragung (Kampagne 1)

b) KMU-Befragung (Kampagne 1)

**A3 a) Expertengespräche und Interviews
zu Fallstudien**

b) Teilnahme an Seminaren

A4 Ergebnistabellen (KMU-Befragung)

A5 Literaturverzeichnis

Anhang A1: Indikatorenkatalog

Tabelle 1: Indikatoren zur Erfolgskontrolle - programmübergreifend

Ziele (Zielkriterien)	Output	Ergebnis/Wirkungen
1. Oberziele (Kernpunkte) von INNOPUNKT		
> Schaffung von Kompetenzen in KMU a) auf der Führungsebene b) auf der Arbeiterebene	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der geförderten Projekte - Zahl der beteiligten KMU - Zahl der Qualifizierungsmaßnahmen (incl. Coaching, Training etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkung der Fachkompetenzen in Brandenburger KMU - Stärkung der Managementkompetenzen in Brandenburger KMU - Stärkung der Innovationsfähigkeit der KMU - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Marktposition der Brandenburger KMU
> Sicherung des Fachkräftebedarfs im Land Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der qualifizierten Personen (M/F) - Zahl der Personen (M/F), die persönlich von INNOPUNKT profitiert haben 	<ul style="list-style-type: none"> - Erweiterung (quantitativ und qualitativ) des Bestandes an qualifizierten Fachkräften - Verminderung der Gefahr der Abwanderung von Fachkräften
> Aktivierung von Zielgruppen: insbesondere Frauen, junge Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> - qualifizierte Personen (M/F) nach Zielgruppenzugehörigkeit: z.B. Altersklassen, Funktionsgruppen in KMU 	<ul style="list-style-type: none"> - bessere Chancen der Zielgruppenangehörigen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Jugendliche; Frauen: s.u. Gender Mainstreaming) - positive Beschäftigungsentwicklung für die Zielgruppenangehörigen
> Netzwerkbildung, Stärkung von Netzwerken (nachhaltige Strukturen)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau <i>neuer</i> Netzwerkstrukturen - Aktionen zur Stärkung bzw. Erweiterung <i>bestehender</i> Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> - verbreitete Nutzung von Netzwerkstrukturen durch Brandenburger KMU
> positive Beschäftigungseffekte	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der KMU, die neue Arbeitsplätze schaffen - neue Arbeitsplätze, darunter für Frauen - Zahl der KMU, die Arbeitsplätze sichern - gesicherte Arbeitsplätze, darunter für Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung von Arbeitsplätzen mit spezifischen Qualifikationsanforderungen - Schaffung neuer Arbeitsplätze in Folge der Teilnahme an INNOPUNKT-Kampagnen - Stärkung des Wirtschaftsstandorts Brandenburg

Ziele (Zielkriterien)	Output	Ergebnis/Wirkungen
2. Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - eingeführte neue Qualifizierungskonzepte - eingeführte neue „Produkte“ und Dienstleistungen (sektoral: z.B. im Tourismus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkung der Innovationsbereitschaft Brandenburger KMU - Stärkung der Innovationsfähigkeit Brandenburger KMU (s.o.) - Einführung von Produkt- und Verfahrensinnovationen in Brandenburger KMU
3. Gender Mainstreaming: Herstellung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der in INNOPUNKT-Kampagnen qualifizierten Frauen - auf die spezifischen Bedürfnisse von Männern und Frauen zugeschnittene Qualifizierungsangebote - Arbeitsplatzeffekte: s.o. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung des Frauenanteils in IT-Berufen - Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen Brandenburger Unternehmen - Beseitigung von Hemmnissen bei der Nutzung von Qualifizierungsangeboten (z.B. durch Kinderbetreuung) - Verbreitung frauen- und familienfreundlicher Personalpolitik in Brandenburger KMU - stärkere Beteiligung der Frauen am Erwerbsleben - nachhaltige Verbreitung innovativer Themen der INNOPUNKT-Förderung - Überführung von INNOPUNKT-Themen in die Regelförderung
4. Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - anhaltende „Nachfrage“ nach den INNOPUNKT-Themen - eingeführte Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte - Fortbestand der Beratungsstrukturen - nachweisbarer ökonomischer Nutzen für die beteiligten Unternehmen - verbreitete Anwendung der durch INNOPUNKT entwickelten Qualifizierungs- und Beratungsmethoden bzw. -strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - inhaltliche Nachhaltigkeit - Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft in Brandenburger KMU - strukturelle Nachhaltigkeit - wirtschaftliche Nachhaltigkeit - methodische Nachhaltigkeit

Ziele (Zielkriterien)	Output	Ergebnis/Wirkungen
5. Transfer/Diffusion positiver Effekte	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der KMU, die Themen der INNOPUNKT-Kampagnen aufgreifen und umsetzen (ohne selbst daran teilzunehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> - „Multiplikatorwirkung“ (Transfer/Diffusion): Verbreitung der Wirkungen von INNOPUNKT-Kampagnen über die teilnehmenden KMU hinaus) - Stärkung der Weiterbildungsbereitschaft (s.o.) - Stärkung der Innovationsbereitschaft (s.o.) - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (s.o.)

Tabelle 2: Indikatoren zur Erfolgskontrolle - kampagnenspezifisch

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
1.: Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg			
<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch Einführung neuer Arbeitszeitmodelle - Sensibilisierung von Unternehmen bzgl. flexibler Arbeitszeitmodelle - Abbau von Überstunden - Modernisierung der Arbeitsorganisation in KMU - Schaffung nachhaltiger Beratungsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - "sensibilisierte" Unternehmen - durchgeführte Aufschlussberatungen - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen - durchgeführte prozessbegleitende Beratungen - durchgeführte Bedarfsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> - flexible Arbeitszeitmodelle (Art und Anzahl) - Anzahl von Leitfäden/Ratgebern/Handlungshilfen zur Arbeitszeitgestaltung - Verbesserung der Arbeitsabläufe (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> - geschaffene Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen, darunter für Frauen - gesicherte Arbeitsplätze, darunter für Frauen - Verringerung der Überstunden (quantitativ, qualitativ) - Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (qualitativ, quantitativ) - Steigerung der Arbeitszufriedenheit (qualitativ) - Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (qualitativ)

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
2.: Frauen IT-Kompetenz für Brandenburg			
<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen für Frauen im IT-Sektor - am Bedarf der Unternehmen orientierte Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen im IT-Bereich - IT-Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen - Etablierung frauengerechter Lehr- und Lernformen - Erhöhung des Frauenanteils an IT-Lehrkräften - Entwicklung einer frauenpolitisch sensiblen Trägerstruktur für Qualifizierung und berufliche Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - "sensibilisierte" Unternehmen - durchgeführte Anschlussberatungen - durchgeführte Problem- und Bedarfsanalysen zum IT-Arbeitsmarkt und den IT-Qualifikationserfordernissen in den Unternehmen (Qualifikationsbedarfsermittlung) - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen, darunter: von Frauen geführte Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - durchgeführte Qualifizierungsprojekte - erstellte Qualifizierungspläne - qualifizierte Frauen, darunter arbeitslose Frauen - Anwendung neuer Lehr- und Lernmethoden im Rahmen der Qualifizierung (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> - geschaffene IT-Arbeitsplätze, darunter für Frauen in Führungspositionen - gesicherte Arbeitsplätze, darunter für Frauen in Führungspositionen - Erschließung neuer Tätigkeitsfelder im IT-Sektor (qualitativ) - Erhöhung des Frauenanteils in Management- und Führungspositionen - Erhöhung des Frauenanteils an IT-Lehrkräften - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Einzelnen (qualitativ) - Passgenauigkeit der Qualifizierung (qualitativ)

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
3.: Qualifizierung nach Maß für Brandenburg			
<ul style="list-style-type: none"> - Netzworkebildung zwischen KMU zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenauen Qualifizierung - Entwicklung von Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs - Schaffung vernetzter, regional und sektoral verankerter Qualifizierungsangebote - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU, dadurch: - Sicherung und Schaffung zukunftsorientierter Arbeitsplätze - Schaffung/Stabilisierung betrieblicher Ausbildungsplätze - Sensibilisierung für Lebenslanges Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> - "sensibilisierte" Unternehmen - durchgeführte Aufschlussberatungen - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen - durchgeführte Qualifikationsbedarfsanalysen - erstellte Qualifizierungsmodule bzw. Personalentwicklungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - eingerichtete Netzwerke zwischen KMU - Anzahl qualifizierter Personen, darunter Frauen - Entwicklung bedarfsgerechter Weiterbildungsangebote (qualitativ) - Einbeziehung neuer Lehr- und Lernformen (qualitativ) - signifikante Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft in KMU 	<ul style="list-style-type: none"> - geschaffene Arbeitsplätze, darunter für Frauen - gesicherte Arbeitsplätze, darunter für Frauen - gesicherte und geschaffene Ausbildungsplätze, darunter für Frauen - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Einzelnen (qualitativ) - geeignete Instrumente/Methoden zur unternehmensspezifischen Qualifikationsbedarfsermittlung (qualitativ) - Passgenauigkeit der Qualifizierungen (qualitativ)

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
4.: Neues Lernen made in Brandenburg			
<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau von Netzen zur Entwicklung und Anwendung neuer Lehr- und Lernformen - Entwicklung und Nutzung neuer Lehr- und Lernformen - Mobilisierung des Potenzials an neuen Lehr- und Lernformen - Mobilisierung der vorhandenen Ressourcen für Lebenslanges Lernen - Verbesserung des Zugangs zu Weiterbildung und Beschäftigung, insbesondere für Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> - "sensibilisierte" Unternehmen - durchgeführte Aufschlussberatungen - durchgeführte Qualifikationsbedarfsermittlungen - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen 	<ul style="list-style-type: none"> - entwickelte innovative Lehr- und Lernformen (qualitativ) - eingerichtete Lernnetze - qualifizierte Personen, darunter Frauen - Kooperationsbeziehungen zwischen KMU und Bildungsträgern (qualitativ) - angewandte frauenspezifische Lehr- und Lernformen (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> - geschaffene/gesicherte Arbeitsplätze, darunter für Frauen - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Einzelnen (qualitativ) - Entwicklung und Erprobung von e-learning-Lösungen (qualitativ) - Passgenauigkeit der Qualifizierung (qualitativ)
5.: Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle			
<ul style="list-style-type: none"> - Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit, insbesondere auch von weiblichen Jugendlichen - Gewinnung neuer praktischer Erkenntnisse zur Lösung des Übergangsproblems an der 2. Schwelle - Entwicklung neuer Methoden zur Erschließung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> - „sensibilisierte“ Unternehmen - durchgeführte Aufschlussberatungen - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen - durchgeführte Bedarfsermittlungen bezüglich Qualifizierung und neuer Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> - erarbeitete Qualifizierungsmodule - entwickelte Arbeitskräftepools, Arbeitgeberpools, Teilzeitmodelle (Art und Anzahl) - qualifizierte Jugendliche, darunter: weibliche Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> - geschaffene Arbeitsplätze für Jugendliche, darunter für weibliche - dauerhaft existierende Arbeitgeber-/Arbeitnehmerpools - Ansatzpunkte für die Übertragbarkeit der Modelle (qualitativ) - Passgenauigkeit der Qualifizierung (qualitativ)

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
6.: Qualifizierungsoffensive im Tourismus			
<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Kompetenz im Management der Tourismusunternehmen - Steigerung der Servicequalität - Sicherung des Umsatzwachstums und der Beschäftigung in den KMU - Entwicklung passgenauer Qualifizierungsangebote - Vernetzung der Tourismusangebote 	<ul style="list-style-type: none"> - „sensibilisierte“ Unternehmen - durchgeführte Aufschlussberatungen - durchgeführte Qualifikationsbedarfsanalysen im Tourismus - abgeschlossene Qualifizierungsvereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen 	<ul style="list-style-type: none"> - erstellte Qualifizierungsangebote für Tourismusbetriebe - qualifizierte Mitarbeiter in den Betrieben, darunter Frauen - im Management qualifizierte Personen, darunter Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatzentwicklung im Tourismussektor - Vernetzung von Angeboten im Tourismus (qualitativ) - neue Produkte/Angebote im Tourismus (qualitativ) - Steigerung der Servicequalität (qualitativ) - Steigerung der Managementkompetenzen (qualitativ), darunter bei Frauen - Passgenauigkeit der Qualifizierung (qualitativ)
7.: Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU			
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisierung von Beschäftigungspotenzialen durch mehr interkulturelle Kompetenz in den Unternehmen Brandenburgs - Sensibilisierung der Geschäftsleitungen der KMU für die Situation und Chancen interkultureller Kontakte - Qualifizierung der Geschäftsleitungen und der Mitarbeiter/innen hinsichtlich interkultureller Kompetenz - sichere Kommunikation mit Angehörigen fremder Kulturen - sichere Repräsentation des Unternehmens in fremden Kulturen - höhere Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - „sensibilisierte“ Unternehmen - durchgeführte Aufschlussveranstaltungen - erstellte Bedarfsanalysen im Hinblick auf die Stärkung interkultureller Kompetenzen - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen, darunter: von Frauen geführte Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung passgenauer Qualifikationsangebote - qualifizierte Personen, darunter Frauen - Anzahl der KMU, die an grenzüberschreitenden Projekten beteiligt sind - Anzahl der KMU, die neue Angebote entwickelt haben, darunter: von Frauen geführte Unternehmen - Anzahl entwickelter Außenhandelskonzepte nach Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Unternehmen, die neu entstandene außenwirtschaftliche Aktivitäten nachweisen können - nach Branchen -, darunter: von Frauen geführte Unternehmen - Art der außenwirtschaftlichen Aktivitäten (qualitativ) - Anzahl geschaffener und gesicherter Arbeitsplätze, darunter für Frauen - Passgenauigkeit der Qualifizierung (qualitativ)

Ziele	Output	Ergebnis	Wirkung
8.: Betriebsnachfolge jetzt anpacken			
<ul style="list-style-type: none"> - Erhaltung und Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze in KMU, die von der Betriebsnachfolge betroffen sind - Sensibilisierung von Unternehmen für die rechtzeitige Vorbereitung der Betriebsnachfolge - Einleitung einer hohen Zahl an Betriebsnachfolgen - Stärkung des Frauenanteils in der Betriebsnachfolge - Vernetzung der Unterstützungsangebote für den Prozess der Betriebsnachfolge - Qualifizierung von Arbeitslosen im Hinblick auf eine Betriebsübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> - „sensibilisierte“ Unternehmen - durchgeführte Aufschlussveranstaltungen - durchgeführte Unternehmenschecks - abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU nach Betriebsgrößenklassen 	<ul style="list-style-type: none"> - gefundene geeignete Übernehmer, darunter Frauen - Qualifikationsleistungen im Sinne der Vorbereitung von Nachfolger/innen auf die Betriebsnachfolge - verbindlich eingeleitete Betriebsübernahmen - Aktionen zur Gewinnung von Frauen für die Betriebsnachfolge (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> - rechtsverbindlich vollzogene Betriebsübernahmen, davon durch Frauen - geschaffene/gesicherte Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen, darunter: für Frauen - nachhaltige Netzwerke zur Beratung, Information und Begleitung des Nachfolgeprozesses (qualitativ)

ANHANG A2

Fragebögen

- a) Trägerbefragung (Kampagne 1)**
- b) KMU-Befragung (Kampagne 1)**

Evaluation des Förderprogramms „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg“ (INNOPUNKT)

im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

Befragung der Projektträger

November 2003

Kampagne 1: Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg

Sehr geehrte Damen und Herren,

Anlass und Zweck der Befragung der Projektträger im Rahmen der Evaluation des „INNOPUNKT-Programms“ sind im Begleitschreiben des MASGF Brandenburg erläutert. Wir bitten Sie, den vorliegenden Fragebogen bis zum

1. Dezember 2003

im beiliegenden Freiumschlag an ISOPLAN zurückzusenden. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschließlich zum Zweck dieser Untersuchung ausgewertet werden.

Noch ein **technischer Hinweis**: Die Fragen sind zum Teil durch Ankreuzen, zum Teil verbal oder durch Zahlenangaben zu beantworten. Auch Zusatzfragen wie „Inwiefern?“ oder die Kategorie „Sonstiges“ erläutern Sie bitte mit eigenen Worten. Falls bei den offenen Fragen (ohne Antwortkategorien) der Raum zur Beantwortung nicht ausreicht, benutzen Sie zur Beantwortung bitte die Rückseite des Fragebogens oder ein separates Blatt!

Wir danken Ihnen sehr für Ihre Kooperationsbereitschaft.

ISOPLAN - Institut



Institut für Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und Sozialplanung GmbH
Saarbrücken - Berlin - Brüssel
www.isoplan.de

Saarbrücken
Martin-Luther-Str. 20, 66111 Saarbrücken
Telefon: 0681/93646-0, Telefax: 0681/93646-11
info@isoplan.de

Berlin
Reinhardtstr. 27 C, 10117 Berlin
Telefon: 030/28046091/92, Telefax: 030/28046093
berlin@isoplan.de

Bei möglichen Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Frau Vanessa Franz
Telefon: 0681/93646-34
E-Mail: franz@isoplan.de

Herrn Martin Zwick
Telefon: 0681/93646-0
E-Mail: zwick@isoplan.de

Herrn Franz Seibert
Telefon: 030/28046091/92
E-Mail: berlin@isoplan.de

A. Angaben zum Projektträger		
1.	Welche Rechtsform hat Ihre Einrichtung?	<input type="checkbox"/> privatwirtschaftliches Unternehmen <input type="checkbox"/> Sonstige Körperschaft <input type="checkbox"/> Verein <input type="checkbox"/> Kammer oder Verband welche? _____ _____
2.	Wie viele Beschäftigte (Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte) hat Ihr Unternehmen/Ihre Institution im Durchschnitt der letzten 3 Jahre?	Gesamtzahl: _____ davon: männlich: _____ weiblich: _____
3.	Welcher Branche bzw. welchem Tätigkeitsfeld gehört Ihr Unternehmen bzw. Ihre Institution an?	_____
B. Teilnahme am INNOPUNKT-Wettbewerb		
4.	Weshalb haben Sie sich am INNOPUNKT-Wettbewerb beteiligt? Was war das Hauptmotiv?	_____ _____ _____
5.	Haben Sie in der Vorbereitungsphase (durch die Teilnahme am Wettbewerb bzw. am ZYPP-Seminar) bereits neue Erkenntnisse gewonnen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein ↓ Inwiefern? _____ _____
6.	Hat die (bisherige) Durchführung des Projekts so etwas wie einen „Entwicklungsschub“ (d.h. neue Strukturen, neue Aufgabenbereiche ...) für Ihre Einrichtung mit sich gebracht?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein ↓ Inwiefern? _____ _____
7.	Was ist für Sie das eigentlich Neue/das Innovative an INNOPUNKT, das möglichst große Verbreitung finden sollte? (Mehrfachnennungen möglich, weitergehende Erläuterungen erwünscht!)	<input type="checkbox"/> das Ausschreibungs- und Wettbewerbsverfahren <input type="checkbox"/> die Zielfestlegung und Qualitätskontrolle (ZYPP) <input type="checkbox"/> der thematische Schwerpunkt dieser INNOPUNKT-Kampagne <input type="checkbox"/> unser Projekt (Projektansatz, Vorgehensweise) <input type="checkbox"/> Aufbau und Nutzung von Netzwerken <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ Erläuterungen: _____ _____ _____ _____
C. Projektumsetzung		
8.	Wie wurden bzw. werden die beteiligten KMU von Ihnen akquiriert? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> telefonische Ansprache <input type="checkbox"/> Informationsveranstaltungen <input type="checkbox"/> gezielte Werbung per Brief <input type="checkbox"/> öffentliche Werbekampagne (in Fachzeitschriften, im Internet etc.) <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
9.	Welche Akquisitionsstrategie ist nach Ihrer Erfahrung die erfolgreichste?	<input type="checkbox"/> telefonische Ansprache <input type="checkbox"/> Informationsveranstaltungen <input type="checkbox"/> gezielte Werbung per Brief <input type="checkbox"/> öffentliche Werbekampagne (in Fachzeitschriften, im Internet etc.) <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____

<p>10.</p>	<p>Welche konkreten Ergebnisse bzw. arbeitsmarktbezogenen Wirkungen des INNOPUNKT-Projekts lassen sich bis zum jetzigen Zeitpunkt feststellen?</p>	<p>SOLL (lt. PPÜ)</p>	<p>IST</p>
	<p>a) sensibilisierte Unternehmen.....</p> <p>b) durchgeführte Aufschlussberatungen (Zahl der KMU)</p> <p>c) abgeschlossene Vereinbarungen mit KMU insgesamt..... davon: KMU mit unter 10 Beschäftigten..... KMU mit 11 - 20 Beschäftigten..... KMU mit 21 - 50 Beschäftigten..... KMU mit 51 und mehr Beschäftigten.....</p> <p>d) durchgeführte Bedarfsanalysen</p> <p>e) Eingeführte flexible Arbeitszeitmodelle</p> <p><i>(Gefragt ist nach der <u>Zahl der Modelle</u>, nicht Zahl der Unternehmen.)</i></p> <p>f) geschaffene Arbeitsplätze in den teilnehmenden Unternehmen</p> <p>g) gesicherte Arbeitsplätze in den teilnehmenden Unternehmen</p> <p>h) sonstige (zählbare) Ergebnisse, und zwar:</p>		
<p>11.</p>	<p>In welcher Weise trägt das Projekt zur Sicherung und/oder zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei? <i>Bitte beschreiben Sie nachvollziehbar den Wirkungsmechanismus, gegebenenfalls auf einem gesonderten Blatt!</i></p> <p>11.1 Sicherung von Arbeitsplätzen: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11.2 Schaffung neuer Arbeitsplätze: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>12.</p>	<p>In der ESF-Förderung ist vorgesehen, dass dem Thema Chancengleichheit generell Beachtung geschenkt werden soll. Inwiefern wird durch die Programmkonzeption die Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt konkret abgebaut?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>13.</p>	<p>Gab es Probleme bei der Projektumsetzung bezüglich des Ziels Chancengleichheit?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Welche? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>14.</p>	<p>Bei der Umsetzung der INNO-PUNKT-Projekte spielen <u>Netzwerke</u> (von Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen) eine wichtige Rolle. Nutzen Sie im Rahmen des Projekts <u>bestehende</u> Netzwerke?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>14.1 Wie viele? _____ (= Anzahl Netzwerke)</p> <p>14.2 Wie viele KMU und Institutionen sind <u>insgesamt</u> daran beteiligt?</p> <p>a) ca. _____ KMU</p> <p>b) ca. _____ Institutionen</p>		
<p>15.</p>	<p>Haben Sie (als Träger) im Rahmen der INNOPUNKT-Projektumsetzung <u>neue</u> Netzwerke aufgebaut bzw. sind Sie dabei, solche aufzubauen?</p> <p><i>Hinweis: Die Fragen 14 und 15 sind separat zu verstehen, d.h. die Angaben zu Frage 15 sollen <u>nicht</u> in den Angaben zu 14 enthalten sein.</i></p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>15.1 Wie viele? _____ (= Anzahl Netzwerke)</p> <p>15.2 Wie viele KMU und Institutionen sind bis heute <u>insgesamt</u> daran beteiligt?</p> <p>a) ca. _____ KMU</p> <p>b) ca. _____ Institutionen</p>		

16. Welche Funktionen haben die Netzwerke für die Umsetzung Ihres IN-NOPUNKT-Projekts? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Aspekte aus Ihrer Sicht!

1. _____

2. _____

3. _____

17. Funktionieren die Netzwerke reibungslos oder gibt es erhebliche Probleme? Bitte ordnen Sie Ihre Einschätzung auf nebenstehender Skala ein!

1	2	3	4	5
reibungslos	im Ganzen problemlos	teils/teils*	mit Problemen*	mit erheblichen Problemen*

*Nur bei Antwort 3, 4, 5: Inwiefern? _____

D. Qualitätssicherung

18. Wie bewerten Sie folgende Instrumente der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Projektdurchführung?

	sehr hilfreich	hilfreich	teils/teils	wenig hilfreich	nicht hilfreich
a) ZYPP-Seminar zur Erstellung der PPÜ	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> *	4 <input type="checkbox"/> *	5 <input type="checkbox"/> *
b) Erfahrungsaustausch	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> *	4 <input type="checkbox"/> *	5 <input type="checkbox"/> *
c) Berichterstattung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> *	4 <input type="checkbox"/> *	5 <input type="checkbox"/> *
d) Begleitung durch die Berater/ Beraterinnen der LASA	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> *	4 <input type="checkbox"/> *	5 <input type="checkbox"/> *

* Wenn Antwort 3, 4 oder 5: Was beurteilen Sie besonders kritisch?

19. Wenden Sie darüber hinaus eigene Methoden der Qualitätssicherung an?

1 ja
 ↓
 Welche? _____

2 nein → weiter mit Frage 21

20. Worin sehen Sie die besonderen Vorteile Ihrer Methode?

E. Administration des Programms

21. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den programmverantwortlichen Stellen (LASA und Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen) im Hinblick auf folgende Punkte:

	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden
a) bei der Antragstellung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b) bei der Durchführung und Begleitung (Berichtspflichten etc.)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
c) die Kooperation mit den Beratern/ Beraterinnen der LASA	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
d) die Kooperation mit der Bewilligungsstelle (LASA - Programmzentrale)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
e) die Kooperation mit sonstigen Einrichtungen, → mit welchen? _____	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

22.	Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am meisten begünstigt?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
23.	Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am stärksten behindert?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

F. Nachhaltigkeit

24.	Ist der weitere Bestand der Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen zur Verbreitung der Innovationen mittelfristig, d.h. auch nach Ende der öffentlichen Projektförderung, gesichert?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja 2 <input type="checkbox"/> nein (noch nicht) ↓ und zwar durch: 1 <input type="checkbox"/> „Vermarktung“ der Leistungen als kostenpflichtiges Angebot 2 <input type="checkbox"/> durch anderweitige Finanzierung; → welcher Art? _____ _____ 3 <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____</p>
25.	Wie bzw. wodurch wird dafür gesorgt, dass eine Vielzahl weiterer KMU in Brandenburg an den Innovationen teilhaben in dem Sinne, dass Sie die Neuerungen übernehmen?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

G. Gesamtbeurteilung

26.	Wie beurteilen Sie den Gesamterfolg des Projekts im Hinblick auf die anfangs definierten Ziele?	<p style="text-align: center;">sehr positiv positiv mittel eher negativ sehr negativ 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>Bitte erläutern: a) eher positive Aspekte: _____ _____ b) eher negative Aspekte: _____ _____</p>
27.	Wenn Sie dem Programmträger Empfehlungen zur Weiterentwicklung des INNOPUNKT-Programms geben könnten, welche wären die drei wichtigsten?	<p>1. _____ _____ _____ _____</p> <p>2. _____ _____ _____ _____</p> <p>3. _____ _____ _____ _____</p>

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Evaluation des Förderprogramms „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung
im Land Brandenburg“ (INNOPUNKT)

im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU)

Februar - März 2004

Kampagne 1: Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg

Sehr geehrte Damen und Herren,

Anlass und Zweck der Befragung von Unternehmen, die sich an einer der INNOPUNKT-Kampagnen beteiligen bzw. beteiligt haben, sind im Begleitschreiben des MASGF Brandenburg erläutert. Wir bitten Sie, den vorliegenden Fragebogen bis zum

15. März 2004

im beiliegenden Freiumschlag an ISOPLAN zurückzusenden. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschließlich zum Zweck dieser Untersuchung ausgewertet werden.

Noch ein **technischer Hinweis**: Die Fragen sind zum Teil durch Ankreuzen, zum Teil verbal oder durch Zahlenangaben zu beantworten. Auch Zusatzfragen wie „Inwiefern?“ oder die Kategorie „Sonstiges“ erläutern Sie bitte mit eigenen Worten. Falls bei den offenen Fragen (ohne Antwortkategorien) der Raum zur Beantwortung nicht ausreicht, benutzen Sie zur Beantwortung bitte die Rückseite des Fragebogens oder ein separates Blatt!

Wir danken Ihnen sehr für Ihre Kooperationsbereitschaft.

ISOPLAN - Institut



Institut für Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und Sozialplanung GmbH
Saarbrücken - Berlin - Brüssel
www.isoplan.de

Saarbrücken

Martin-Luther-Str. 20, 66111 Saarbrücken

Telefon: 0681/93646-0, Telefax: 0681/93646-11

Berlin

Reinhardtstr. 27 C, 10117 Berlin

Telefon: 030/28046091/92, Telefax: 030/28046093

Bei möglichen Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Frau Vanessa Franz
Telefon: 0681/93646-34
E-Mail: franz@isoplan.de

Herrn Martin Zwick
Telefon: 0681/93646-0
E-Mail: zwick@isoplan.de

Herrn Franz Seibert
Telefon: 030/28046091/92
E-Mail: berlin@isoplan.de

A. Angaben zum Unternehmen	
1.	Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an? _____
2.	Wie viele Beschäftigte (Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte) hat Ihr Unternehmen a) Gesamtzahl: _____ davon: weiblich: _____ männlich: _____ b) Geschäftsleitung: - wenn 1 Person: 1 <input type="checkbox"/> weiblich 2 <input type="checkbox"/> männlich - wenn 2 oder mehr Personen: weiblich _____ männlich _____
B. Der Weg zur Teilnahme am Projekt	
3.	Durch wen wurden Sie auf das Projekt aufmerksam? (Mehrfachnennungen möglich) 1 <input type="checkbox"/> Beratende Einrichtung 5 <input type="checkbox"/> andere Unternehmen 2 <input type="checkbox"/> Kammer, Verband 6 <input type="checkbox"/> Freunde, Bekannte 3 <input type="checkbox"/> regionale Wirtschaftsförderung 7 <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ 4 <input type="checkbox"/> Gemeinde, Stadt _____
4.	Wie wurden Sie auf das Projekt aufmerksam gemacht? (Mehrfachnennungen möglich) 1 <input type="checkbox"/> telefonische Ansprache 5 <input type="checkbox"/> in Zeitschriften (Fachzeitschriften, Kammer oder Verbandszeitschrift) 2 <input type="checkbox"/> direkte persönliche Ansprache 6 <input type="checkbox"/> Tagespresse 3 <input type="checkbox"/> Informationsveranstaltungen 7 <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ 4 <input type="checkbox"/> per Brief (auch Fax, E-Mail) _____
5.	Haben Sie sich mit dem Projektthema schon länger befasst oder sind Sie durch INNOPUNKT erstmals auf dieses Thema aufmerksam geworden? 1 <input type="checkbox"/> ja, ich habe mich mit dem Thema schon länger befasst 2 <input type="checkbox"/> nein, das Thema war neu für mich
C. Ziele des Projekts	
6.	Welches sind für Sie die drei wichtigsten Ziele, die Sie mit der Durchführung des Projekts verfolgt haben? 1. _____ 2. _____ 3. _____
D. Projektumsetzung	
7.	Wurde im Rahmen der Beratung die bestehende Arbeitszeitregelung in Ihrem Betrieb analysiert und bewertet? 1 <input type="checkbox"/> ja 2 <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 8
7.1	Wer war daran beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich) 1 <input type="checkbox"/> die Geschäftsleitung 4 <input type="checkbox"/> die beratende Einrichtung im Rahmen des INNOPUNKT-Programms 2 <input type="checkbox"/> der Betriebsrat 5 <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ 3 <input type="checkbox"/> einzelne Mitarbeiter/innen _____
8.	War diese Methode nach Ihrer Einschätzung geeignet, den tatsächlichen Bedarf Ihres Unternehmens an einem neuen Arbeitszeitmodell festzustellen? 1 <input type="checkbox"/> ja 2 <input type="checkbox"/> nein → Wieso nicht? _____ _____
9.	War die vorbereitende Beratung bzw. Bedarfsermittlung für ein neues Arbeitszeitmodell für Sie mit einem „Lerneffekt“ verbunden? Hat dies zu wesentlichen neuen Erkenntnissen geführt? 1 <input type="checkbox"/> ja → Welcher Art war der Lerneffekt? _____ _____ 2 <input type="checkbox"/> nein

10.	Welches Arbeitszeitmodell wurde in Ihrem Betrieb eingeführt?	<input type="checkbox"/> Schichtarbeitssysteme <input type="checkbox"/> Gleitzeitsystem <input type="checkbox"/> Ampelmodell <input type="checkbox"/> Vertrauensarbeitszeit	<input type="checkbox"/> Einstiegsteilzeit <input type="checkbox"/> „Teilzeitplus“ <input type="checkbox"/> Sonstiges, nämlich: _____ _____														
11.	Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind von der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells betroffen?	<input type="checkbox"/> alle <input type="checkbox"/> nur ein Teil, und zwar a) Anzahl _____ im Betriebsteil bzw. Gruppe _____ b) Anzahl _____ im Betriebsteil bzw. Gruppe _____															
12.	Wurden schriftliche Leitfäden, „Ratgeber“ oder andere Handlungshilfen zur Umsetzung der neuen Arbeitszeitregelung entwickelt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 13															
12.1	Wie beurteilen Sie den praktischen Nutzen dieser Hilfen für das Unternehmen? <i>(Bitte ankreuzen)</i>	<table border="1" style="margin:auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:15%; text-align:center;">1</td> <td style="width:15%; text-align:center;">2</td> <td style="width:15%; text-align:center;">3</td> <td style="width:15%; text-align:center;">4</td> <td style="width:15%; text-align:center;">5</td> <td style="width:15%; text-align:center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align:center;">sehr hoch</td> <td style="text-align:center;">hoch</td> <td style="text-align:center;">mittel</td> <td style="text-align:center;">eher gering</td> <td style="text-align:center;">sehr gering</td> <td style="text-align:center;">nicht relevant</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	0	sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant
1	2	3	4	5	0												
sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant												
13.	Wurden förmliche Betriebsvereinbarungen über die neue Arbeitszeitregelung getroffen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein															
14.	Inwieweit entspricht das neue Arbeitszeitmodell nach Ihrer Einschätzung den Bedürfnissen ...																
		sehr gut	eher gut	teils/teils	weniger	schlecht											
	a) ... der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	1	2	3	4	5											
	b) ... des Unternehmens?	1	2	3	4	5											
15.	Wie beurteilen Sie die Verpflichtung, einen Vertrag mit dem Projektträger über das Beratungsprojekt zu schließen?	<table border="1" style="margin:auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:15%; text-align:center;">1</td> <td style="width:15%; text-align:center;">2</td> <td style="width:15%; text-align:center;">3</td> <td style="width:15%; text-align:center;">4</td> <td style="width:15%; text-align:center;">5</td> <td style="width:15%; text-align:center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align:center;">unproblematisch</td> <td style="text-align:center;">geringe Probleme</td> <td style="text-align:center;">teils/teils</td> <td style="text-align:center;">eher hinderlich</td> <td style="text-align:center;">sehr hinderlich</td> <td style="text-align:center;">nicht relevant</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	0	unproblematisch	geringe Probleme	teils/teils	eher hinderlich	sehr hinderlich	nicht relevant
1	2	3	4	5	0												
unproblematisch	geringe Probleme	teils/teils	eher hinderlich	sehr hinderlich	nicht relevant												
		Wenn Antwort 3, 4 oder 5: Inwiefern? _____ _____ _____															
16.	Wie beurteilen Sie den Eigenanteil von 20 %, den Sie für die Teilnahme an dem Projekt aufbringen mussten?	<table border="1" style="margin:auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:15%; text-align:center;">1</td> <td style="width:15%; text-align:center;">2</td> <td style="width:15%; text-align:center;">3</td> <td style="width:15%; text-align:center;">4</td> <td style="width:15%; text-align:center;">5</td> <td style="width:15%; text-align:center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align:center;">sehr günstig, angemessen</td> <td style="text-align:center;">eher günstig</td> <td style="text-align:center;">teils/teils</td> <td style="text-align:center;">eher ungünstig</td> <td style="text-align:center;">sehr ungünstig</td> <td style="text-align:center;">nicht relevant</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	0	sehr günstig, angemessen	eher günstig	teils/teils	eher ungünstig	sehr ungünstig	nicht relevant
1	2	3	4	5	0												
sehr günstig, angemessen	eher günstig	teils/teils	eher ungünstig	sehr ungünstig	nicht relevant												
E. Ergebnisse und Wirkungen des Projekts																	
17.	Wurden durch die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells neue Arbeitsplätze geschaffen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 19															
18.	Wie viele Arbeitsplätze wurden geschaffen?	a) Gesamtzahl*: _____ b) darunter für Frauen: _____ *Gemeint sind nur solche Arbeitsplätze (neue Stellen) die unmittelbar auf die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells zurückzuführen sind.															

19.	Wurden durch die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells bestehende Arbeitsplätze gesichert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 21																																																								
20.	Wie viele Arbeitsplätze wurden gesichert?	a) Gesamtzahl*: _____ b) darunter für Frauen: _____ *Gemeint sind nur solche Arbeitsplätze, die ohne die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells möglicherweise weggefallen wären.																																																								
21.	Wie bewerten Sie die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells?	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">0</td> </tr> <tr> <td>sehr hoch</td> <td>hoch</td> <td>mittel</td> <td>eher gering</td> <td>sehr gering</td> <td>nicht relevant</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0	sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant																																												
1	2	3	4	5	0																																																					
sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant																																																					
22.	Welche Wirkungen waren mit der Projektdurchführung für Ihr Unternehmen verbunden? <i>Bitte in jeder Zeile ankreuzen!</i>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>sehr hoch</th> <th>hoch</th> <th>mittel</th> <th>eher gering</th> <th>sehr gering</th> <th>nicht relevant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Prozessinnovationen</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>b) Produktinnovationen</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>c) Rationalisierung</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>d) Produktivitätssteigerung</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>e) Kostenreduktion</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>f) Erschließung neuer Tätigkeitsfelder</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>g) Steigerung des Umsatzes</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant	a) Prozessinnovationen	1	2	3	4	5	0	b) Produktinnovationen	1	2	3	4	5	0	c) Rationalisierung	1	2	3	4	5	0	d) Produktivitätssteigerung	1	2	3	4	5	0	e) Kostenreduktion	1	2	3	4	5	0	f) Erschließung neuer Tätigkeitsfelder	1	2	3	4	5	0	g) Steigerung des Umsatzes	1	2	3	4	5	0
	sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant																																																				
a) Prozessinnovationen	1	2	3	4	5	0																																																				
b) Produktinnovationen	1	2	3	4	5	0																																																				
c) Rationalisierung	1	2	3	4	5	0																																																				
d) Produktivitätssteigerung	1	2	3	4	5	0																																																				
e) Kostenreduktion	1	2	3	4	5	0																																																				
f) Erschließung neuer Tätigkeitsfelder	1	2	3	4	5	0																																																				
g) Steigerung des Umsatzes	1	2	3	4	5	0																																																				
23.	Hatte die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells weitere Änderungen in der Organisation Ihres Betriebes zur Folge?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 25																																																								
24.	Wenn ja, welche Änderungen? <i>(bitte in Stichworten angeben)</i>	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____																																																								
F. Querschnittsthemen																																																										
25.	Welche Aspekte der Chancengleichheit wurden bzw. werden in Ihrem Projekt verwirklicht?	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>trifft voll zu</th> <th>trifft in etwa zu</th> <th>teilweise</th> <th>kaum</th> <th>trifft nicht zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Beteiligung von Frauen an Vorbereitung und Organisation des Projekts</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>b) Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>c) Förderung der besseren Vereinbarkeit von Familien und Beruf</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>d) andere Aspekte der Chancengleichheit: welche? _____</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		trifft voll zu	trifft in etwa zu	teilweise	kaum	trifft nicht zu	a) Beteiligung von Frauen an Vorbereitung und Organisation des Projekts	1	2	3	4	5	b) Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen	1	2	3	4	5	c) Förderung der besseren Vereinbarkeit von Familien und Beruf	1	2	3	4	5	d) andere Aspekte der Chancengleichheit: welche? _____	1	2	3	4	5																										
	trifft voll zu	trifft in etwa zu	teilweise	kaum	trifft nicht zu																																																					
a) Beteiligung von Frauen an Vorbereitung und Organisation des Projekts	1	2	3	4	5																																																					
b) Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen	1	2	3	4	5																																																					
c) Förderung der besseren Vereinbarkeit von Familien und Beruf	1	2	3	4	5																																																					
d) andere Aspekte der Chancengleichheit: welche? _____	1	2	3	4	5																																																					

26.	Wird die künftige Personalpolitik Ihres Unternehmens in Folge des INNOPUNKT-Projekts in Zukunft stärker Aspekte der beruflichen Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja → Inwiefern? _____ _____ _____</p> <p>2 <input type="checkbox"/> nein → Warum (noch) nicht? _____ _____ _____</p>												
27.	Bei der Umsetzung der INNOPUNKT-Projekte spielen Netzwerke eine wichtige Rolle. Sind Sie an einem Netzwerk mit anderen KMU beteiligt?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja → Anzahl der KMU im Netzwerk _____</p> <p>2 <input type="checkbox"/> nein</p>												
28.	Hat Ihr Unternehmen während der Laufzeit des INNOPUNKT-Projekts mit anderen Unternehmen Erfahrungen im Bereich Arbeitszeitsysteme ausgetauscht?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja</p> <p>2 <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 31</p>												
29.	Konnten Sie von anderen Unternehmen „lernen“ bzw. dessen/deren Erfahrungen auf den eigenen Betrieb übertragen?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja</p> <p>2 <input type="checkbox"/> ja, teilweise</p> <p>3 <input type="checkbox"/> nein → weiter mit Frage 31</p>												
30.	Inwieweit waren bzw. sind diese Kooperationen für Sie von Nutzen?	<p>Der Nutzen war bzw. ist</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">0</td> </tr> <tr> <td>sehr hoch</td> <td>hoch</td> <td>mittel</td> <td>eher gering</td> <td>sehr gering</td> <td>nicht relevant</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0	sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant
1	2	3	4	5	0									
sehr hoch	hoch	mittel	eher gering	sehr gering	nicht relevant									
31.	Worin besteht für Sie der größte konkrete Nutzen der Kooperation in Netzwerken?	<p>(1) _____</p> <p>(2) _____</p>												
32.	Für den Erfolg des Programms INNOPUNKT ist es von hoher Bedeutung, inwieweit das Geförderte nach Abschluss des Projekts fortbesteht (Aspekt der Nachhaltigkeit). Werden Sie sich weiterhin an den Netzwerken beteiligen?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja</p> <p>2 <input type="checkbox"/> nein</p>												
33.	Werden die durch das INNOPUNKT-Projekt erreichten innerbetrieblichen Innovationen Bestand haben?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja</p> <p>2 <input type="checkbox"/> nein → Warum nicht? _____ _____ _____</p>												
34.	Wird das Thema „Moderne Arbeitszeiten“ - im Sinne der Weiterentwicklung der Arbeitszeitsysteme - für Ihr Unternehmen auch in den nächsten Jahren von Interesse bleiben?	<p>1 <input type="checkbox"/> ja, permanent</p> <p>2 <input type="checkbox"/> ja, aber erst in zwei bis drei Jahren</p> <p>3 <input type="checkbox"/> nein, vorerst nicht</p>												
G. Bewertung des Projekts														
35.	Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der beratenden Einrichtung im Rahmen des INNOPUNKT-Projekts?	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">0</td> </tr> <tr> <td>sehr gut</td> <td>gut</td> <td>mittel</td> <td>weniger gut</td> <td>schlecht</td> <td>nicht relevant</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0	sehr gut	gut	mittel	weniger gut	schlecht	nicht relevant
1	2	3	4	5	0									
sehr gut	gut	mittel	weniger gut	schlecht	nicht relevant									
36.	Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am meisten begünstigt?	<p>(1) _____ _____</p> <p>(2) _____ _____</p>												

37.	Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am stärksten behindert?	(1) _____ (2) _____					
38.	Wenn Sie den mit dem Projekt verbundenen „Aufwand“ und „Ertrag“ (nicht nur finanziell, sondern auch unter zeitlichen und organisatorischen Aspekten) gegeneinander abwägen, wie beurteilen Sie den konkreten Nutzen des Projekts?	<p>Der Nutzen war bzw. ist</p> <table border="1" data-bbox="663 322 1337 367"> <tr> <td data-bbox="663 322 799 367">1</td> <td data-bbox="799 322 935 367">2</td> <td data-bbox="935 322 1070 367">3</td> <td data-bbox="1070 322 1206 367">4</td> <td data-bbox="1206 322 1337 367">5</td> </tr> </table> <p data-bbox="676 376 1305 434">sehr hoch hoch mittel eher gering sehr gering</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

Wir danken Ihnen für Ihre Kooperation!

Raum für **weitere Anmerkungen** oder **Empfehlungen**:

Anhang A3 a)

Expertengespräche und Interviews zu Fallstudien

Unternehmen, Institution	Gesprächspartner/-in	Datum
IHK Frankfurt (Oder), Geschäftsstelle Eberswalde: Fallstudie INNOPUNKT 1	Herr Dr. Gerloff Herr Dr. Plath	19.03.2004
HWK Frankfurt (Oder), Gewerbeförderzentrum: Fallstudie INNOPUNKT 2	Herr Dr. Gollnisch Frau Seelig	29.04.2004
Deutsch-Polnische Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH: Fallstudie INNOPUNKT 3	Herr Petzold	16.04.2004
Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik: Fallstudie INNOPUNKT 4	Herr Dr. Berger	10.05.2004
bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH: Fallstudie INNOPUNKT 5	Frau Schwarz	06.04.2004
Reppel + Lorenz Tourismusberatung GmbH: Fallstudie INNOPUNKT 6	Herr Lorenz Herr Creutzburg	08.04.2004
IHK Potsdam: Fallstudie INNOPUNKT 7	Frau Kirfel	02.06.2004
GEHOGA - Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH: Fallstudie INNOPUNKT 8	Herr Strunk Herr Redlich	22.04.2004
ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH	Herr Ruh	28.04.2004
Senatsverwaltung für Arbeit, Wirtschaft und Frauen, Berlin	Frau von Braun Frau Dr. Schätzel	29.04.2004
Agentur für Arbeit Frankfurt (Oder)	Herr Budach Frau Enke	03.05.2004
LTV-Tourismusverband Land Brandenburg e.V.	Frau Borchert Frau Krowmeier	10.05.2004
Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg	Herr Dr. Arzt	12.05.2004
Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V.	Herr Rath	18.05.2004
Berliner Volksbank	Herr Staudt	19.05.2004
Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg	Herr Dr. Hartmann	26.05.2004

Anhang A3 b)

Teilnahme an Seminaren

1. Expertenworkshop am 04.12.2003. Was bleibt nach der Förderung? Transfer von Innovationen und Modelllösungen mit INNOPUNKT - Partnerschaftlicher Abstimmungsprozess zu INNOPUNKT und zur Themenfindung für die Kampagnen 2004, BBJ, Potsdam
2. ZyPP-Seminar für die INNOPUNKT-Kampagne 10 „Mehr Chancen für ältere Fachkräfte“, 17.03.2004, LASA, Potsdam.
3. Expertenworkshop am 16.09.2003. Mit INNOPUNKT das Arbeitskräftepotenzial und die Erfahrungen älterer Arbeitnehmer/innen sichern und erschließen helfen, MASGF, Potsdam.
4. Abschlussveranstaltung der 3. INNOPUNKT-Kampagne am 22.03.2004. „Qualifizierung nach Maß in Brandenburg - Förderung von Netzwerkiniciativen zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenauen Qualifizierung, LASA, Potsdam.
5. Erster Erfahrungsaustausch der INNOPUNKT 7-Projekte, 19.11.2003, LASA, Potsdam.
6. Abschlusstagung der 2. INNOPUNKT-Kampagne am 15.10.2003 „Frauen IT-Kompetenz für Brandenburg“, LASA, Potsdam.

ANHANG A4

Ausgewählte Ergebnisse der KMU-Befragung

Angaben zu den Unternehmen

Frage 1. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Branchen zusammengefasst	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	5,0%	2,6%			66,7%			2,4%
	Industrie und produzierendes Handwerk	20,0%	23,7%	17,9%	39,1%	33,3%		28,6%	19,0%
	Bau	5,0%	39,5%	17,9%				14,3%	13,7%
	Handel und Verkehr, Gastgewerbe (Tourismus)	15,0%	2,6%	17,9%	8,7%		100,0%	7,1%	32,1%
	Dienstleistungen	55,0%	31,6%	46,4%	52,2%			50,0%	32,7%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	20	38	28	23	3	42	14	168

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 2. Betriebsgrößenstruktur der antwortenden KMU

a) Beschäftigte insgesamt

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Beschäftigte (Gesamt)	bis 5		36,8%	14,3%	45,5%		38,1%	28,6%	28,6%
	6 bis 10	9,5%	15,8%	21,4%	9,1%		26,2%	7,1%	16,7%
	11 bis 20	4,8%	18,4%	25,0%	18,2%		23,8%	28,6%	19,6%
	21 bis 50	47,6%	15,8%	21,4%	13,6%	66,7%	9,5%	21,4%	20,2%
	51 und mehr	38,1%	13,2%	17,9%	13,6%	33,3%	2,4%	14,3%	14,9%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	21	38	28	22	3	42	14	168

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Der Weg zur Teilnahme am Projekt/Projektziele

Frage 5. Haben Sie sich mit dem Projektthema schon länger befasst oder sind Sie durch INNOPUNKT erstmals auf dieses Thema aufmerksam geworden?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Mit Projektthema schon länger befasst ?	Ja, mit dem Thema schon länger befasst	71,4%	35,9%	63,0%	56,5%		70,7%	64,3%	57,7%
	Nein, Thema war neu	28,6%	64,1%	37,0%	43,5%	100,0%	29,3%	35,7%	42,3%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
n =		21	39	27	23	3	41	14	168

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 6. Welches sind für Sie die drei wichtigsten Ziele, die Sie mit der Durchführung des Projekts verfolgen (verfolgt haben)?*

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Ziele	Qualifizierung/Weiterbildung der Mitarbeiter/innen		48,6%	70,4%	95,2%	100,0%	60,0%	71,4%	58,9%
	Optimale Nutzung der PC-Technik im Unternehmen		78,4%	3,7%	14,3%		10,0%		23,4%
	Erhöhung betriebl. Leist.niveau, Umsatzsteig., Kostensenk.	29,4%	18,9%	40,7%	14,3%		65,0%	57,1%	38,0%
	Verbesserung betriebl. Abläufe,effektiver Personaleinsatz	94,1%	2,7%	25,9%	4,8%		15,0%		19,6%
	Neuausrichtung bzw. Modernisierung der Marketingstrategie	5,9%	8,1%	14,8%	14,3%		52,5%	78,6%	27,2%
	Sonstiges	35,3%	10,8%	33,3%	14,3%	50,0%	35,0%	14,3%	24,7%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
n =			17	37	27	21	2	40	14

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) bis zu 3 Nennungen waren möglich

Projektumsetzung

Frage 7. Wie, d.h. mit Hilfe welcher Instrumente erfolgte die Bedarfsermittlung im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?* (ohne Kampagne 1)

		Kampagne					Gesamt	
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg		7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU
durch eigene Einschätzung der Geschäftsleitung		92,3%	78,6%	86,4%	66,7%	90,2%	92,9%	87,8%
durch Befragungen der Mitarbeiter/innen		38,5%	46,4%	45,5%	33,3%	36,6%	21,4%	38,8%
durch externe Berater/Gutachter		5,1%	53,6%	50,0%		46,3%	14,3%	33,3%
Sonstiges		25,6%	25,0%	13,6%		7,3%		15,6%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	39	28	22	3	41	14	147

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) Mehrfachnennungen waren möglich

Frage 8. War diese Methode nach Ihrer Einschätzung geeignet, den tatsächlichen Bedarf Ihres Unternehmens an Qualifizierungsmaßnahmen bzw. einem neuen Arbeitszeitmodell (Kampagne 1) zu messen?

		Kampagne						Gesamt	
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg		7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU
Methode geeignet?	Ja	85,7%	92,3%	100,0%	95,5%	100,0%	90,0%	92,9%	92,8%
	Nein	14,3%	7,7%		4,5%		10,0%	7,1%	7,2%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	21	39	28	22	3	40	14	167

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Projektumsetzung

Frage 9. War die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs für Sie mit einem 'Lerneffekt' verbunden? Hat dies zu wesentlichen neuen Erkenntnissen geführt?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Lerneffekt? Neue Erkenntnisse?	Ja	61,9%	54,1%	33,3%	52,2%	66,7%	70,0%	14,3%	52,1%
	Nein	38,1%	45,9%	66,7%	47,8%	33,3%	30,0%	85,7%	47,9%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	21	37	27	23	3	40	14	165

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 9. War die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs für Sie mit einem 'Lerneffekt' verbunden? Hat dies zu wesentlichen neuen Erkenntnissen geführt? Wenn ja, welcher Art war der 'Lerneffekt'?*

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Art des Lerneffekts	Nutzung von Stärken-/Schwächen- Analysen tägl. Arb.bläufe	8,3%	33,3%	33,3%	16,7%		16,7%		20,3%
	Aufmerksamkeit auf Maßn. z. Verbess. betriebl. Abläufe	16,7%	50,0%	22,2%	50,0%	100,0%	58,3%	50,0%	45,6%
	Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	58,3%							8,9%
	Planmäßige Entwicklung des Personals/Personalbestandes				16,7%				2,5%
	Aus dem Bedarf abgeleitete gezielte Qual.maßnahmen		5,6%	11,1%					2,5%
	Sonstiges	25,0%	16,7%	44,4%	16,7%		25,0%	50,0%	24,1%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	12	18	9	12	2	24	2	79

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) bis zu 3 Nennungen waren möglich

Projektumsetzung

Frage 12.1 Wie beurteilen Sie den Nutzen/ den praktischen Nutzen dieser Hilfen (K1)/ dieses Modells (dieser Modelle) (K5), soweit heute bereits absehbar (K5+6)?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Nutzen für Unternehmen	sehr hoch	20,0%	20,5%	25,0%	17,4%		13,9%	7,7%	17,8%
	hoch	50,0%	61,5%	46,4%	73,9%	66,7%	55,6%	53,8%	57,9%
	mittel	30,0%	10,3%	28,6%	8,7%	33,3%	22,2%	30,8%	19,7%
	eher gering		5,1%				5,6%	7,7%	3,3%
	sehr gering		2,6%				2,8%		1,3%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
n =		10	39	28	23	3	36	13	152

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 14. Inwieweit erfolgt(e) die Qualifizierung/ Durchführung der Maßnahme (K5) dem tatsächlichen Bedarf Ihres Unternehmens ('Passgenauigkeit' der Weiterbildung) entsprechend?

		Kampagne						Gesamt
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
'Passgenauigkeit' der Weiterbildung	sehr hoch	28,2%	28,6%	27,3%		2,8%	8,3%	19,3%
	hoch	48,7%	53,6%	63,6%	66,7%	52,8%	50,0%	53,6%
	mittel	17,9%	17,9%	9,1%	33,3%	36,1%	25,0%	22,1%
	eher gering	2,6%				8,3%	16,7%	4,3%
	sehr gering	2,6%						,7%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
n =		39	28	22	3	36	12	140

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Projektumsetzung

Frage 15. Wie beurteilen Sie die Verpflichtung, einen Vertrag mit dem Projektträger über die durchzuführenden Qualifizierungsmaßnahmen zu schließen?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Beurteilung der Vertragsverpflichtung mit Projektträger	unproblematisch	25,0%	65,8%	53,6%	47,8%	33,3%	60,0%	58,3%	53,5%
	geringe Probleme	45,0%	26,3%	35,7%	26,1%	33,3%	22,9%	25,0%	29,6%
	teils/teils	20,0%	5,3%	10,7%	26,1%		11,4%	16,7%	13,2%
	eher hinderlich	10,0%	2,6%			33,3%	2,9%		3,1%
	sehr hinderlich						2,9%		,6%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	20	38	28	23	3	35	12	159

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 16. Wie beurteilen Sie den Eigenanteil von 20 %, den Sie für die Teilnahme am Programm aufbringen mussten?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Beurteilung des Eigenanteils von 20%	sehr günstig, angemessen	9,5%	28,2%	57,1%	21,7%	66,7%	15,4%	7,7%	25,9%
	eher günstig	38,1%	51,3%	25,0%	39,1%	33,3%	33,3%	69,2%	40,4%
	teils/teils	42,9%	12,8%	10,7%	30,4%		30,8%	15,4%	22,9%
	eher ungünstig	9,5%	7,7%	7,1%	8,7%		15,4%	7,7%	9,6%
	sehr ungünstig						5,1%		1,2%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	21	39	28	23	3	39	13	166

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Ergebnisse und Wirkung des Projekts

**Frage 20. Wie bewerten Sie die Steigerung folgender Kompetenzen in Folge der Qualifizierung?
Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr hoch' bis 5 = 'sehr gering'**

		Kampagne			Gesamt
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	
Steigerung fachlicher Kompetenzen	Mittelwert	2,1	2,6	2,2	2,3
Steigerung von Management-Kompetenzen	Mittelwert	2,7	2,4	2,8	2,6
Steigerung sozialer Kompetenzen	Mittelwert	2,7	2,5	2,8	2,7

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben und Antwort 'nicht relevant' wurden ausgeschlossen

**Frage 21. Wie bewerten Sie die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells (K1)/ Qualifizierung/Beratung (K2-4)?
Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr hoch' bis 5 = 'sehr gering'**

		Kampagne				Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	
Steigerung der Motivation u. Arbeitszufriedenheit	Mittelwert	2,8	2,3	2,2	2,5	2,4

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben und Antwort 'nicht relevant' wurden ausgeschlossen

Ergebnisse und Wirkung des Projekts

Frage 22. Welche Wirkungen waren mit der Projektdurchführung für Ihr Unternehmen verbunden?

Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr hoch' bis 5 = 'sehr gering'

		Kampagne				Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	
Prozessinnovationen	Mittelwert	2,6	2,4	2,4	2,3	2,4
Produktinnovationen	Mittelwert	3,4	3,4	3,1	2,6	3,1
Rationalisierung	Mittelwert	2,8	2,7	2,8	3,1	2,8
Produktivitätssteigerung	Mittelwert	2,5	2,9	2,6	2,8	2,7
Kostenreduktion	Mittelwert	2,9	2,9	2,9	3,5	3,0
Erschließung neuer Tätigkeitsfelder	Mittelwert	3,6	2,8	3,0	2,8	3,0
Steigerung des Umsatzes	Mittelwert	3,8	3,6	3,5	3,6	3,6

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben und Antwort 'nicht relevant' wurden ausgeschlossen

Querschnittsthemen

Frage 25. Welche Aspekte der Chancengleichheit wurden bzw. werden in Ihrem Projekt verwirklicht?
Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'trifft voll zu' bis 5 = 'trifft nicht zu'

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Beteiligung von Frauen an Vorbereitung u. Organisation d. Projekts	Mittelwert	2,7	2,6	3,4	3,1	2,5	2,4	2,8	2,8
Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen	Mittelwert	4,5	3,8	4,3	3,9	4,0	3,0	3,4	3,9
Förd. der besseren Vereinbarkeit von Familien und Beruf	Mittelwert	2,7	4,1	4,5	4,1	2,0	3,8	4,3	3,9
andere Aspekte der Chancengleichheit	Mittelwert	4,4	5,0	4,6	4,6	,	4,3	4,0	4,6

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben wurden ausgeschlossen

Frage 26. Wird die künftige Personalpolitik Ihres Unternehmens in Folge des INNOPUNKT-Projekts in Zukunft stärker Aspekte der beruflichen Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Stärkere Berücksichtigung von Familie und Beruf?	Ja	52,6%	14,3%	35,7%	20,0%	66,7%	12,5%	25,0%	25,5%
	Nein	47,4%	85,7%	64,3%	80,0%	33,3%	87,5%	75,0%	74,5%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	19	35	28	20	3	32	12	149

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Querschnittsthemen

Frage 27. Bei der Umsetzung der INNOPUNKT-Projekte spielen Netzwerke (zwischen Unternehmen und/oder Bildungseinrichtungen) eine wichtige Rolle. Sind Sie an einem Netzwerk mit anderen KMU beteiligt?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
An anderem Netzwerk mit KMU beteiligt?	Ja	4,8%	24,3%	50,0%	43,5%	33,3%	52,6%	58,3%	38,3%
	Nein	95,2%	75,7%	50,0%	56,5%	66,7%	47,4%	41,7%	61,7%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	21	37	28	23	3	38	12	162

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 28. Sind Sie an einem Netzwerk mit Bildungseinrichtungen beteiligt?

		Kampagne						Gesamt
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
An Netzwerk mit Bildungseinrichtungen beteiligt?	Ja	24,3%	29,6%	52,2%	33,3%	20,0%	30,8%	29,4%
	Nein	75,7%	70,4%	47,8%	66,7%	80,0%	69,2%	70,6%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	37	27	23	3	40	13	143

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Querschnittsthemen

Frage 29. Wurden Lernnetze gebildet?

		Kampagne						Gesamt
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Wurden Lernnetze gebildet?	Ja	29,7%	19,2%	22,7%	33,3%	10,3%	25,0%	20,9%
	Nein	70,3%	80,8%	77,3%	66,7%	89,7%	75,0%	79,1%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	37	26	22	3	39	12	139

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 30. Inwieweit sind diese Kooperationen für Sie von Nutzen? Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr hoch' bis 5 = 'sehr gering'

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Nutzen der Kooperationen	Mittelwert	2,8	2,6	3,1	2,6	2,5	2,1	2,3	2,5

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben und Antwort 'nicht relevant' wurden ausgeschlossen

Querschnittsthemen

Frage 31. Worin besteht für Sie der größte konkrete Nutzen der Kooperation in Netzwerken?*

	Kampagne							Gesamt	
	1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU		
Informations- und Erfahrungsaustausch auf breiter Ebene	80,0%	50,0%	83,3%	53,3%		42,3%	20,0%	54,2%	
Gewinnung von Partnern/Kunden, gemeins. Angebote/Marketing	10,0%	6,3%	44,4%	33,3%	100,0%	73,1%	60,0%	42,7%	
Aufwands- und Kostensenkungseffekte		12,5%	5,6%	13,3%		3,8%	10,0%	7,3%	
Qualifikation der Mitarbeiter, Kompetenzzugewinn		18,8%		26,7%		3,8%	10,0%	9,4%	
Sonstiges	10,0%	37,5%	11,1%	20,0%		15,4%	20,0%	18,8%	
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	10	16	18	15	1	26	10	96

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) bis zu 2 Nennungen waren möglich

Frage 32. Für den Erfolg des Programms INNOPUNKT ist es von hoher Bedeutung, inwieweit das Geförderte nach Abschluss des Projekts fortbesteht (Aspekt der Nachhaltigkeit).

Werden Sie sich weiterhin an den Netzwerken beteiligen?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Weiterhin Beteiligung an Netzwerken?	Ja	58,3%	64,3%	91,7%	78,9%	100,0%	89,3%	100,0%	80,5%
	Nein	41,7%	35,7%	8,3%	21,1%		10,7%		19,5%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	12	28	24	19	3	28	9	123

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Querschnittsthemen

Frage 33. Werden die durch das INNOPUNKT-Projekt erreichten innerbetrieblichen Innovationen Bestand haben?

K5: Werden Sie die durch das INNOPUNKT-Projekt erreichten Innovationen (neue Formen der Arbeitsvermittlung etc.) auch weiterhin nutzen?

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Werden innerbetriebl. Innovationen Bestand haben?	Ja	94,7%	92,1%	88,9%	95,5%	100,0%	78,0%	90,9%	88,8%
	Nein	5,3%	7,9%	11,1%	4,5%		4,9%	9,1%	6,8%
	3						17,1%		4,3%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	19	38	27	22	3	41	11	161

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Frage 34. Werden Sie die Weiterbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen in Folge des INNOPUNKT-Projekts künftig verstärken?

		Kampagne					Gesamt
		2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Weiterbildungsaktivitäten künftig verstärkt?	Ja	62,9%	71,4%	85,7%	82,1%	58,3%	73,3%
	Nein	37,1%	28,6%	14,3%	17,9%	41,7%	26,7%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	n =	35	28	21	39	12	135

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

Bewertung des Projekts

Frage 35. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit ...
Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr gut' bis 5 = 'schlecht'

		Kampagne							Gesamt
		1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Zusammenarbeit mit dem Projektträger	Mittelwert	1,9	1,8	1,3	1,6	1,7	1,8	1,8	1,7
Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern	Mittelwert	,	1,8	1,8	1,7	1,7	2,0	1,9	1,8
Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern	Mittelwert	,	2,1	1,9	2,0	1,7	1,9	2,1	2,0

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben und Antwort 'nicht relevant' wurden ausgeschlossen

Bewertung des Projekts

Frage 36. Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am meisten begünstigt?*

	Kampagne							Gesamt	
	1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU		
Engagement des Projektträgers, enge kompetente Zus.arbeit	37,5%	24,0%	57,1%	43,8%	50,0%	23,1%	42,9%	36,3%	
Am Bedarf orientierte arb.platzbezogene Qualifiz. vor Ort	12,5%	56,0%	38,1%	56,3%		19,2%	42,9%	36,3%	
Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	25,0%	8,0%		6,3%				6,2%	
Hoher Förderanteil, geringe unternehmensbez. Kosten		20,0%	4,8%	12,5%		11,5%	14,3%	10,6%	
Flex. Zeitplan, Winterpause/Wochenende, klare Zeitvorgaben	12,5%			12,5%		15,4%		7,1%	
Sonstiges	43,8%	24,0%	19,0%	12,5%	50,0%	53,8%	28,6%	31,9%	
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	n =	16	25	21	16	2	26	7	113

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) bis zu 2 Nennungen waren möglich

Bewertung des Projekts

Frage 37. Welche Umstände oder Faktoren haben die Projektumsetzung am stärksten behindert?*

	Kampagne							Gesamt
	1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Täglicher Zeit- und Leistungsdruck, enger Zeitplan	15,4%	43,8%	40,0%	46,2%	100,0%	48,0%		38,2%
Fehlende Ressourcen auf Unternehmenseite			20,0%	15,4%		20,0%		11,2%
Probleme in der Kooperation mit den Netzwerkpartnern	15,4%	18,8%	13,3%	15,4%		12,0%		13,5%
Keine	15,4%	18,8%	33,3%	30,8%			50,0%	19,1%
Sonstiges	61,5%	25,0%		7,7%		36,0%	50,0%	28,1%
Antwortende Gesamt (Prozentbasis)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
n =	13	16	15	13	1	25	6	89

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) bis zu 2 Nennungen waren möglich

Frage 38. Wenn Sie den mit dem Projekt verbundenen 'Aufwand' und 'Ertrag' (nicht nur finanziell, sondern auch unter zeitlichen und organisatorischen Aspekten) gegeneinander abwägen, wie beurteilen Sie den konkreten Nutzen des Projekts?

Mittelwerte* anhand einer Skala von 1 = 'sehr hoch' bis 5 = 'sehr gering'

	Kampagne							Gesamt
	1 - Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg	2 - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg	3 - Qualifizierung nach Maß in Brandenburg	4 - Neues Lernen made in Brandenburg	5 - Zukunft gestalten für Brandenburg	6 - Qualifizierungsoffensive im Tourismus in Brandenburg	7 - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU	
Nutzen des Projekts	2,3	2,2	2,2	2,1	1,5	2,2	2,2	2,2

Quelle: isoplan-Befragung der an INNOPUNKT beteiligten Unternehmen (KMU) 02-03/2004

*) keine Angaben wurden ausgeschlossen

Anhang A5

Verzeichnis verwendeter Literatur und Dokumente

- Bangel, Bettina: Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik aus Ländersicht; in Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik aus Ländersicht, Forschungsberichte des MASGF Brandenburg Nr.17, Potsdam 2000
- BBJ Consult AG (Hrsg.): Mit INNOPUNKT die Kompetenzen in KMU entwickeln und den Fachkräftebedarf sichern. Themenfindung für die INNOPUNKT-Kampagnen 2003 und 2004. BBJ-Dokumentation Heft 19. Workshop am 12.12.2002, Potsdam 2003
- BBJ Consult AG (Hrsg.): KMU. Fondsübergreifende Aktivitäten am Beispiel der KMU-Qualifizierung. BBJ-Dokumentation Heft 11. Workshop am 28.06.2001, Potsdam 2002
- BBJ Consult AG (Hrsg.): Vorausschauende Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenaue Qualifizierung in/durch Netzwerke/n. BBJ-Dokumentation Heft 6. Workshop am 3.5.2001, Potsdam 2001
- BBJ Consult AG (Hrsg.): INNOPUNKT - Was bleibt nach der Förderung? Transfer von Innovationen und Modelllösungen mit INNOPUNKT. BBJ-Dokumentation Heft 24, Workshop am 04.12.2003, Potsdam 2004
- BBJ Consult AG (Hrsg.): Fachkräftebedarf. Problembestimmung und Handlungsanforderungen im Land Brandenburg. BBJ-Dokumentation Heft 18. Workshop am 11.03.2003, Potsdam 2004
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, Bonn 2003
- DIW Berlin (Hrsg.): Nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum durch Innovationen: Die Rolle von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Wochenbericht Nr. 38/2003 vom 18. September 2003, Berlin 2003
- Europäische Kommission (Hrsg.): Der neue Programmplanungszeitraum 2000 bis 2006: technische Themenpapiere: Technisches Papier 3: Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen, Brüssel 2000
- Franz, Vanessa: Nachhaltigkeit strukturpolitischer Intervention. Eine exemplarische Untersuchung am saarländischen Ziel-2-Programm (Förderperiode 2000 bis 2006), Augsburg 2001

- IAB: Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt in Ostdeutschland, IAB-Werkstattbericht, Ausgabe Nr. 0.5 vom 15.5.2003, Nürnberg 2003
- IAB: Quantitative Projektionen des Qualifikationsbedarfs bis 2010, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung BeitrAB 221, Nürnberg 1999
- IAB: Die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Herausforderung in Ostdeutschland, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung BeitrAB 223, Nürnberg 1999
- IAB: Qualitätsmanagement in der Arbeitsmarktpolitik und lokalen Beschäftigungsförderung. Grundsätzliche Überlegungen und exemplarische Darstellungen anhand eines Praxisprojektes, IAB Werkstattbericht Nr. 7 vom 21.5.1999, Nürnberg 1999
- Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik (Hrsg.): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2000 - 2015, Potsdam 2001
- LASA Brandenburg GmbH (Hrsg.): Neues Lernen made in Brandenburg. Dokumentation der deutsch-schwedischen INNOPUNKT-Konferenz "Modelle neuer Lernformen der beruflichen Bildung" am 1./2. Oktober 2001 in Potsdam, Potsdam 2001
- LASA Brandenburg GmbH (Hrsg.): Fortbildung und Umschulung zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung. Qualitative Analysen zur Entwicklung von Bildungsträgern und beruflicher Weiterbildung in Brandenburg, LASA-Studie Nr. 29, Potsdam 1997
- LASA Brandenburg GmbH (Hrsg.): Alternative Arbeitszeitmodelle im privaten und öffentlichen Sektor des Landes Brandenburg. Möglichkeiten und Grenzen der Entlastung regionaler Arbeitsmärkte durch Umverteilung des Arbeitsvolumens, LASA-Studie Nr. 28, Potsdam 1997
- LASA Brandenburg GmbH (Hrsg.): Diskussionen auf dem Weg ins Zentrum. Dokumentation der Fachtagung "Chancengleichheit von Männern und Frauen? Impulse und Erfahrungen aus Schweden, Österreich, Polen und der Bundesrepublik Deutschland am 27. und 28. Oktober 2003 in Potsdam, LASA-Dokumentation Nr. 18, Potsdam 2004
- LASA Brandenburg GmbH (Hrsg.): Chance oder Illusion? Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, LASA-Dokumentation Nr. 19, Potsdam 2004
- LASA Brandenburg GmbH: Abschlussbericht der 1. INNOPUNKT-Kampagne "Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg", Potsdam 2003
- LASA Brandenburg GmbH: Abschlussbericht der 2. INNOPUNKT-Kampagne "Frauen IT-Kompetenz für Brandenburg", Potsdam 2003
- LASA Brandenburg GmbH: Abschlussbericht der 3. INNOPUNKT-Kampagne "Qualifizierung nach Maß in Brandenburg", Potsdam 2004

- LASA Brandenburg GmbH: Abschlussbericht der 4. INNOPUNKT-Kampagne "Neues Lernen made in Brandenburg", Potsdam 2004
- Luschei, Frank; Trube, Achim: Evaluation und Qualitätsmanagement in der Arbeitsmarktpolitik - Einige systematische Vorüberlegungen und praktische Ansätze zur lokalen Umsetzung, in: IAB (Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg., Nürnberg 2000
- Lutz, Burkart: Im Osten ist die zweite Schwelle hoch. Fehlende Arbeitsplätze und Nachwuchsstau vor den Toren des Arbeitsmarktes, Halle 2001
- MASGF (Hrsg.): Landesprogramm Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg, Potsdam 2003
- MASGF (Hrsg.): Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg 1999/2000, Potsdam 2000
- MASGF (Hrsg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg. Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Berlin 2003