



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Frauen



Spektrum Arbeit

Die Europäische
Beschäftigungsstrategie
im Land Brandenburg



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der brandenburgischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundes-, Landtags- 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 zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer einzelnen Mitglieder zu verwenden.

Spektrum Arbeit

Die Europäische Beschäftigungsstrategie im Land Brandenburg

erstellt durch BBJ Consult AG, Niederlassung Potsdam, im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

Herausgeber:	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg Öffentlichkeitsarbeit Heinrich-Mann-Allee 103 14473 Potsdam
Projektreportagen und Fotos:	Ewald Schürmann
Autoren:	Rudi Frey Bogdan Kostyra Irene Kurz Clemens Russell Matthias Veigel
Gestaltung:	ERGOKONZEPT AG, Potsdam
Redaktion:	Matthias Veigel Irene Kurz
Druck:	Christian & Cornelius Rüss – Druckerei & Buchbinderei, Potsdam
Auflage:	3.000 Stück
Finanzierung:	Europäischer Sozialfonds und Mittel des Landes Brandenburg
	Juli 2004



Spektrum Arbeit

Die Europäische
Beschäftigungsstrategie
im Land Brandenburg

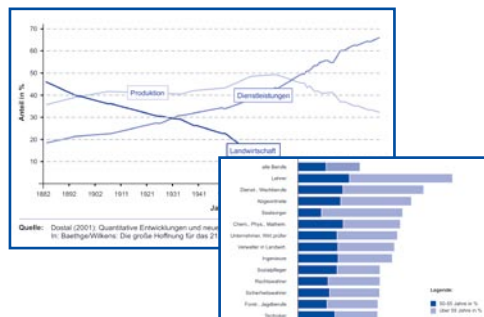


erstellt durch BBJ Consult AG, Niederlassung Potsdam,
im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds
und aus Mitteln des Landes Brandenburg

Inhalt

BRANDENBURG UND EUROPA



Vorwort	4–5
Günter Baaske, Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg	
Perspektiven der Europäischen Beschäftigungsstrategie	6–7
Georges Kintzelé, Referatsleiter Generaldirektion Beschäftigung und Soziales	
Zur Arbeitsmarktsituation im Land Brandenburg	8–11
Dr. Karsten Schuldt	

ERHÖHUNG DER BESCHÄFTIGUNGSQUOTEN



Demographischer Wandel als Herausforderung	12–13
Fachkräftebedarf der Zukunft sichern	
Optimaler Start in die Selbstständigkeit	14–15
„Lotsendienst“ gibt Existenzgründerinnen und -gründern Rat und führt in Netzwerke der Wirtschaft ein	
Mobile Familien und flexible Betriebe auf dem Land	16–17
„Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie“ erprobt Service zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit	

BESCHÄFTIGUNGSPOTENZIALE IM DIENSTLEISTUNGSSEKTOR



Sektoraler Wandel als Entwicklungschance	18–19
Neue Beschäftigungsfelder im Dienstleistungssektor erschließen	
Gründerbasis für junge Ideen	20–21
„garage lausitz“ bietet Experimentierlabor und solides Grundwissen für jugendliche Existenzgründer/-innen	
Potenziale im Tourismus entwickeln	22–23
„Professionalisierung und Qualifizierung im Wassertourismus“ stärkt Unternehmen in einem expandierenden Markt	

QUALITÄT DER ARBEIT



Qualität der Arbeit	24–25
Schlüssel für die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen	
Flexible Arbeitszeit zum Lernen	26–27
„Teilzeitplus für Brandenburg“ nutzt reduzierte Arbeitszeit für betriebliche Fortbildung und sichert Arbeitsplätze	
Neue Arbeitszeiten für bessere Arbeitsqualität	28–29
„NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie“ stärkt Marktposition und Arbeitsplätze durch flexible Arbeitszeitsysteme	

WISSEN UND KOMPETENZ

- 30–31 **In Köpfe investieren**
Wissen und Kompetenz in KMU entwickeln
- 32–33 **Betriebliche Ausbildung braucht kompetente Partner**
„Ausbildungsverbund Südbrandenburg“
sichert Erstausbildung durch Kooperation
von Wirtschaft und Bildungsträgern
- 34–35 **Praktisches Management im Dialog**
„Mentoring Gründerinnen“ tauscht Erfahrungen aus und
vermittelt Know-how



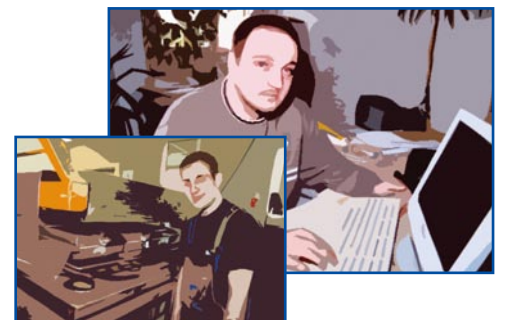
REGIONALE INTEGRATION

- 36–37 **Lokal denken – sozial handeln**
Beschäftigungspotenziale durch integrierte
Regionalentwicklung mobilisieren
- 38–39 **Regionale Konzentration auf neue Arbeitsplätze**
„Förderung von Verzahnung und Chancengleichheit“
bündelt Fördermittel für die Regionalentwicklung
- 40–41 **Aus lokalen Initiativen wird Arbeit**
Landesweite „Initiativbüros“ fördern Mikroprojekte mit
der Perspektive für neue Beschäftigung



SOZIALE INTEGRATION

- 42–43 **Für eine Gesellschaft ohne Ausgrenzung**
Soziale Teilhabe durch Arbeitsmarktintegration
- 44–45 **Individuell und konsequent an Arbeit heranführen**
„JugendCoachingCentre“ berät, qualifiziert und
vermittelt junge Berufseinsteiger/-innen
- 46–47 **Schwächen korrigieren – Stärken aufbauen**
„PfiFF – Projekt für intensives Fördern und Fordern“ mit
gezielten Angeboten und Aktivitäten für Arbeitslose



WEITERE INFORMATIONEN

- 48 **Ansprechpartner/-innen in den Projekten**



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Leitmotiv „in Menschen investieren“ trifft der Europäische Sozialfonds (ESF) die Ansprüche der brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik: Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Förderung durch die Europäische Gemeinschaft leistet einen wichtigen Beitrag, diese weiterzuentwickeln und erschließt damit eigenständige Ansätze und neue Wege für Brandenburg.



In der aktuellen Förderperiode 2000 bis 2006 konnten bislang für Arbeitsmarktinitiativen im Land über 400 Millionen Euro aus dem ESF eingesetzt und damit bereits mehr als 450.000 Brandenburgerinnen und Brandenburgern geholfen werden. Die Ergebnisse der Halbzeitbewertung

Ende 2003 haben gezeigt, dass die dabei von uns beschrittene Linie stimmt. Sie machen auch deutlich, dass ohne den ESF keine eigenständige Arbeitsmarktpolitik möglich wäre.

Dazu seien nur drei Beispiele genannt:

- Für die Existenzgründungsförderung (Lotsendienste) wurden in den Jahren 2000 bis 2003 sechs Millionen Euro aus dem ESF zur Verfügung gestellt. Über das Coaching von Existenzgründern und Existenzgründerinnen und die Förderung von Lotsendiensten konnten wichtige Impulse zur Steigerung unternehmerischer Fähigkeiten erreicht werden. Neben den regionalen Lotsendiensten für Gründungswillige wurden dabei zwei weitere Lotsendienste gefördert, die in fünf Regionen des Landes Brandenburg speziell für Frauen tätig sind und sie bei den anstehenden Fragen zur Existenzgründung individuell unterstützen. Damit konnten insgesamt mehr als 3.600 Existenzgründungswillige ihrem Ziel näher gebracht werden.
- Die zielgenauen INNOPUNKT-Kampagnen haben sich zu einem Markenzeichen brandenburgischer Arbeitsmarktpolitik entwickelt. Bisher konnten dadurch etwa 3.000 Arbeitsplätze

geschaffen bzw. gesichert werden. Mit dem aktuellen INNOPUNKT-Ideenwettbewerb wird die 11. Kampagne „Zukunftschancen durch clusterorientierte regionale Verzahnungsprozesse“ realisiert. Bisher wurden innovative Ansätze im Rahmen von INNOPUNKT mit 17,7 Millionen Euro gefördert.

- Möglichst allen brandenburgischen Jugendlichen den Zugang zu einem Ausbildungsplatz zu ermöglichen, bleibt erklärtes Ziel der Landesarbeitsmarktpolitik. Um diesen Anspruch erfüllen zu können, werden fast 50 Prozent unserer ESF-Mittel für unterschiedliche Instrumente der Erstausbildung bereitgestellt.

Arbeitsmarktpolitik zwischen Europäisierung und Regionalisierung

Den inhaltlichen Rahmen für den ESF gibt die Europäische Union mit der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) vor. Darauf aufbauend entwickelt das Arbeitsministerium Konzepte, gibt Impulse für innovative Lösungsansätze und regt dazu an, neue Wege zu gehen, um den regionalen Problemen auf dem Arbeitsmarkt begegnen zu können. Damit leistet die brandenburgische Arbeitsmarktpolitik – das zeigt auch diese Broschüre – einen eigenständigen Beitrag zur Umsetzung der EBS. Zugleich ergänzt die EBS an bestimmten Punkten auch die Arbeitsmarktpolitik des Bundes.

Die EU-weiten Zielvorgaben und Schwerpunktsetzungen gilt es vor dem Hintergrund der regionalen arbeitsmarktlichen Problemlagen und Herausforderungen auszugestalten. Die EBS muss deshalb regional spezifisch interpretiert, angepasst und umgesetzt werden.

Für die Broschüre wurden Projektbeispiele ausgewählt, die modellhaft für einzelne Aspekte und Handlungsfelder der EBS stehen. Es sind Projekte, die Lösungsansätze und Orientierungspunkte für die Arbeitsmarktpolitik im Land Brandenburg geben. Erst durch das Engagement und die Tatkraft der Projektteilnehmer/-innen und Projektmitarbeiter/-innen, mit ihrem Wissen und ihren Ideen beginnen die Projekte zu leben und ihre Wirkung zu entfalten. Sie tragen damit ganz wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung einer eigenständigen Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg bei. Deshalb kommen vor allem sie in der Broschüre

zu Wort, um über ihre Motive, Erfahrungen, Erfolge und die Ergebnisse der Projekte zu berichten. Ihrer Arbeit ist an dieser Stelle zu danken.

Die Europäische Beschäftigungsstrategie im Land Brandenburg

Die brandenburgische Arbeitsmarktpolitik baut auf den Kernaussagen der EBS auf:

1. Sektoraler und demografischer Wandel als Herausforderungen der Arbeitsmarktpolitik

Dieser zweifache Wandel bestimmt wesentlich die langfristige Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt: Im Dienstleistungssektor wird ein immer größerer Anteil der wirtschaftlichen Wertschöpfung erzielt. Zugleich stellt die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung den Arbeitsmarkt und die Betriebe vor große Herausforderungen, u. a. weil sich mittelfristig ein Mangel an gut ausgebildeten jungen Fachkräften abzeichnet. Die Instrumente zum Schaffen neuer Arbeitsplätze sind begrenzt. Arbeitsmarktpolitik muss deshalb in diesem Kontext flankierend aktiv werden.

2. Arbeitsplatzqualität und -produktivität als Wettbewerbsfaktor für KMU

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und damit die Sicherung von Arbeitsplätzen

sind vor allem von der Innovationsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen sowie von der Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/-innen abhängig. Dabei spielen Wissen und Kompetenz, aber auch gesundheitlich leistungsfähige Belegschaften bei der Wettbewerbsverbesserung brandenburgischer Unternehmen eine herausragende Rolle. Auch dieser Aspekt ist ein wichtiger Ansatz der brandenburgischen Arbeitsmarktpolitik.

3. Gesellschaftlicher Zusammenhalt erfordert soziale Teilhabe und regionale Integration

Die Vertiefung der Entwicklungsunterschiede zwischen den Regionen Brandenburgs sowie die Ausgrenzung einer steigenden Zahl von Arbeitslosen aus dem Arbeitsmarkt gefährden den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Deshalb ist die Integration benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt ein wesentliches Ziel der Landesarbeitsmarktpolitik.

Um die schwierigen Arbeitsmarktprobleme abzumildern oder zu beseitigen, bedarf es auch zukünftig kreativer und innovativer Ideen. Der Europäische Sozialfonds wird dazu beitragen, dass auch weiterhin anspruchsvolle Projektansätze umgesetzt werden können.



Günter Baaske
Minister für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Frauen

Perspektiven der Europäischen Beschäftigungsstrategie

Georges Kintzelé, Referatsleiter Generaldirektion
Beschäftigung und Soziales



Der Europäische Sozialfonds (ESF) ist das wichtigste Finanzinstrument, mit dem die Europäische Union die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) umsetzt. Bereits im Vertrag von Rom verankert, ist er der älteste Strukturfonds, der seit über 40 Jahren in Partnerschaft mit

den Mitgliedsstaaten in Programme investiert, die den Menschen helfen sollen, ihre Fertigkeiten und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln.

Deutschland stehen aus dem ESF rund 12 Milliarden Euro bis 2006 zur Verfügung. Mit einem Anteil von 20 Prozent ist es nach Spanien das Empfängerland mit dem größten ESF-Budget. Das Land Brandenburg profitiert – wie alle deutschen Bundesländer – seit vielen Jahren von europäischen Strukturfondsmitteln. Der Europäische Sozialfonds bringt dabei europäische Unterstützung am unmittelbarsten zu den Bürgern. Somit wird soziale Kohäsion direkt erfahrbar und der Vorteil europäischer Integration spürbar. Das ist auch ein Zeichen europaweiter Solidarität. Brandenburg stehen rund 750 Millionen Euro aus dem ESF zur Verfügung. Diese Mittel werden gemäß den Bedürfnissen des Landes und den Zielen der Europäischen Politik umgesetzt. Die in der vorliegenden Broschüre vorgestellten Projekte und Vorhaben sind ein Zeichen für diese Verflechtung von regionaler und europäischer Politik.

Schwerpunkte der künftigen Kohäsionspolitik und des ESF

Am 18. Februar 2004 hat die Kommission mit dem dritten Kohäsionsbericht den Vorschlag für die Zukunft der Kohäsionspolitik gebilligt. Aus Sicht der Europäischen Kommission soll die Kohäsionspolitik helfen, ungenutzte Möglichkeiten und Potenziale überall in Europa zu mobilisieren. Für mehr Jobs, Wettbewerbsfähigkeit und ein höheres Wachstum. Die Union kann natürlich nicht alles tun. Die verfügbaren Ressourcen sind begrenzt. Die Anstrengungen müssen sich deshalb auf jene Ziele und Schwerpunkte konzentrieren, bei denen die Mittel der Gemeinschaft einen Mehrwert schaffen können.

Nach der Agenda von Lissabon sollen die Schwerpunkte der EBS und die Empfehlungen an die Mitgliedsstaaten den Rahmen für die Investitionen in das Humankapital durch den ESF bilden. Der ESF soll nationale und regionale Investitionen auf dem Weg zu Vollbeschäftigung, Qualität und Produktivität der Arbeit sowie sozialer Eingliederung voranbringen.

Die Förderung durch die Strukturfonds soll sich in Zukunft europaweit auf drei Zielgebiete erstrecken. Das Ziel der Konvergenz soll dabei das heutige Ziel 1 ablösen. Darüber hinaus soll es noch eine Förderung zur regionalen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung geben sowie zur Förderung der räumlichen Zusammenarbeit in Europa.

Konvergenz zwischen Regionen und Mitgliedsstaaten

Die Gemeinschaft soll dort helfen, wo sie am meisten gebraucht wird. Deswegen schlagen wir vor, den Hauptteil der Mittel in die am wenigsten entwickelten Regionen zu leiten. Diese leiden in aller Regel an geringer Produktivität, geringen Beschäftigungsraten und geringerem Aus- und Weiterbildungsniveau. Oft sehen wir auch eine fehlende Befähigung zur Teilnahme an der Wissensgesellschaft, hohe Armutsraten und Marginalisierungsprozesse.

In diesem Zusammenhang sollten die Strukturfonds einen ausgeglichenen Aufbau der Schlüsselfaktoren für Wachstum ermöglichen, indem die Unterstützung auf das produktive und das Humankapital ausgerichtet wird. Es bietet sich an, den ESF in diesen Regionen – zu denen voraussichtlich auch Brandenburg gehören wird – auf folgende Felder zu konzentrieren:

- ▶ Verbesserung der Qualität und Reaktionsfähigkeit der Arbeitsverwaltungen und der Bildungssysteme,
- ▶ Verbesserung und Anpassung der Qualifikationen der Menschen sowie der Sicherung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für alle durch Investitionen in Humankapital, Lebenslanges Lernen, aktive Arbeitsmarktpolitik, Anpassungsfähigkeit, soziale Eingliederung und Chancengleichheit,
- ▶ Anpassung und Verbesserung der öffentlichen Verwaltungen.

Drei übergreifende Ziele der Europäischen Beschäftigungsstrategie

Vollbeschäftigung

Die Mitgliedsstaaten verfolgen das Ziel, durch eine umfassende Strategie Vollbeschäftigung zu erreichen und die Beschäftigungsquoten insgesamt sowie für Frauen und Ältere bis 2010 zu erhöhen.

Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung

Die Beschäftigungspolitik der Mitgliedsstaaten soll den Zugang zu dauerhaften und qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen fördern, Diskriminierungen am Arbeitsmarkt bekämpfen sowie regionale Disparitäten reduzieren.

Steigerung der Arbeitsqualität und Arbeitsproduktivität

Qualität ist ein mehrdimensionales Konzept, bei dem es sowohl um die Merkmale des Arbeitsplatzes (Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation) als auch um Aspekte des Arbeitsmarktes geht (Gleichstellung der Geschlechter, Arbeitnehmerbeteiligung).

Die Zukunft des ESF in Brandenburg

Vor dem Hintergrund des Kohäsionsberichtes sind aus Sicht der Kommission die folgenden Punkte für die Zukunft des ESF im Land Brandenburg wichtig:

1. Wir schlagen vor, die politische Dimension der Strukturfonds zu stärken: Hierzu soll am Anfang der Förderperiode ein strategisches Dokument erarbeitet werden. Für den ESF bedeutet dies eine noch stärkere Verbindung zur EBS. Diese wiederum findet ihren konkretesten Ausdruck in den beschäftigungspolitischen Empfehlungen an die Mitgliedsstaaten, die wesentliche Handlungsfelder für den ESF aufzeigen.

2. Stärkere Verbindung des ESF-Programmes mit dem Arbeitsmarktprogramm Brandenburgs. Wir schlagen eine klare Kongruenz zwischen beiden vor, um die Transparenz und Sichtbarkeit des ESF zu verstärken.

3. Klarere Abgrenzung zur Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit: Was der Bund durch die Regelförderung finanziert, soll nicht mehr durch den ESF unterstützt werden. Diese Forderung bezieht sich vor allem auf den klassischen Katalog der Arbeitsförderung. So werden Mittel für Zukunftsthemen wie das Lebenslange Lernen oder die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und Betriebe frei.

4. Die Elemente, die sich bewährt haben – wie etwa die Partnerschaft, die mehrjährige Programmierung und die Evaluierung – sollen fortgesetzt oder sogar weiterentwickelt werden.

5. Wir schlagen vor, dass jedes Programm nur noch aus einem Fonds finanziert wird. Natürlich bleibt die Koordinierung von Politiken nach wie vor wichtig, nicht aber in komplexen Multifondsprogrammen.

6. Zur Verringerung des administrativen Aufwandes schlagen wir keine ESF-Gemeinschaftsinitiative mehr vor. Vielmehr sollen die bewährten Prinzipien von EQUAL in die normalen ESF-Programme übertragen werden. Deshalb wird angestrebt, in Zukunft konkrete Mittelansätze bereitzustellen, um die transnationale Zusammenarbeit aber auch die Sozialpartnerschaft besonders zu unterstützen.

Alles in allem bietet die neue Programmperiode die Möglichkeit zu einer gründlichen Reform des Fördersystems. Ziel muss es sein, die Strukturfonds – wie den EU-Haushalt insgesamt – noch stärker auf die künftigen politischen Prioritäten und die Agenda von Lissabon auszurichten. Dies sollte auch ein Anliegen für den ESF in Brandenburg sein.

Zur Arbeitsmarktsituation im Land Brandenburg

Dr. Karsten Schuldt

Ausgangssituation

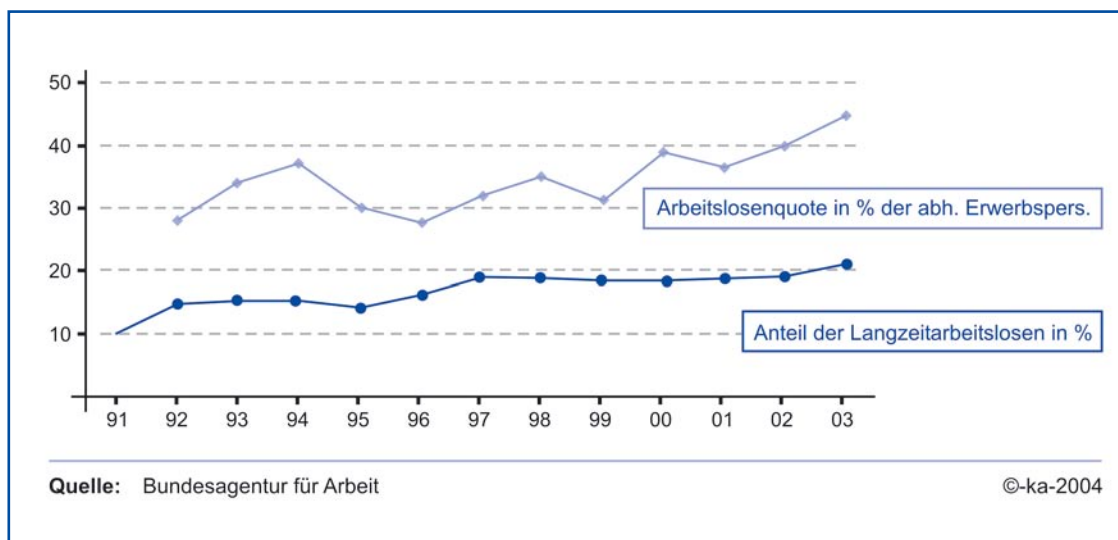
Die Situation auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt ist trotz aller Fortschritte, die im Zuge der gesellschaftlichen Transformation seit 1989 erreicht wurden, durch eine außerordentlich hohe und lang anhaltende Arbeitslosigkeit charakterisiert.



Im Jahresdurchschnitt 2003 lag die Arbeitslosenquote über 20 Prozent der abhängigen Erwerbspersonen; insgesamt beläuft sich die Unterbeschäftigung auf etwa ein Drittel aller Erwerbspersonen. Von den im September 2003 registrierten Arbeitslosen waren 44,8 Prozent

auch zahlreiche gesellschaftliche Probleme und Folgekosten mit sich: Die verschiedenen sozialen Sicherungssysteme (Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung; Arbeitslosen- und Sozialhilfe) sehen sich aufgrund ihrer vielfachen Lohnzentriertheit mit Einnahmeausfällen konfrontiert. Insbesondere die Arbeitslosenversicherung sowie die Arbeitslosen- und Sozialhilfe haben zusätzlich höhere Ausgaben zu verzeichnen. Gesamtwirtschaftlich betrachtet, führt Arbeitslosigkeit in dieser Größenordnung darüber hinaus zur Schwächung der Binnennachfrage – einem für die neuen Bundesländer besonders wichtigen konjunkturellen Einflussfaktor. Schließlich ist unter dem bildungspolitischen Aspekt darauf zu verweisen, dass Arbeitslosigkeit und hierbei insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit sukzessive zur Entwertung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen sowie sozialen Kompetenzen führt. Hauptursache der nahezu flächendeckend hohen

Übersicht 1: Entwicklung der Arbeitslosigkeit im Land Brandenburg 1991–2003



bereits ein Jahr und länger arbeitslos, mussten also Langzeitarbeitslosigkeit hinnehmen. Diese in mehrerer Hinsicht gravierenden Arbeitsmarktprobleme des Landes halten – wie die Übersicht 1 verdeutlicht – nicht nur seit vielen Jahren an, sondern nahmen in der jüngsten Vergangenheit in der Tendenz sogar zu.

Anhaltende Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit ist für die Betroffenen mit weitreichenden Konsequenzen verbunden, wie etwa soziale Ausgrenzung, größere Gefährdung durch Krankheit und erhöhte Armutsgefahr. Arbeitslosigkeit bringt aber

Arbeitslosigkeit im Land Brandenburg ist, wie in den anderen neuen Bundesländern auch, das anhaltende Arbeitsplatzdefizit. Der wesentliche Grund für dieses Defizit ist in der gesamtwirtschaftlichen Wachstumsschwäche zu sehen. Ohne an dieser Stelle auf die Ursachen dieser Wachstumsschwäche näher einzugehen, sei auf zwei wichtige regionalspezifische Aspekte hingewiesen: Erstens wird die Wirtschaftsentwicklung in Brandenburg durch den geringen Industriebesatz und den damit verbundenen unterproportionalen Fernabsatz begrenzt. In Folge dessen ist zwei-

tens die Wirtschaftsentwicklung in Brandenburg in außerordentlich hohem Maße von der Binnenkonjunktur abhängig. Stagnierende Erwerbseinkommen bei zurückgehendem Beschäftigungsvolumen und überschuldete öffentliche Haushalte der Gebietskörperschaften führen vor diesem Hintergrund zu den derzeit sichtbaren Konsequenzen bei der Wirtschafts- wie auch der Arbeitsmarktentwicklung im Land Brandenburg.

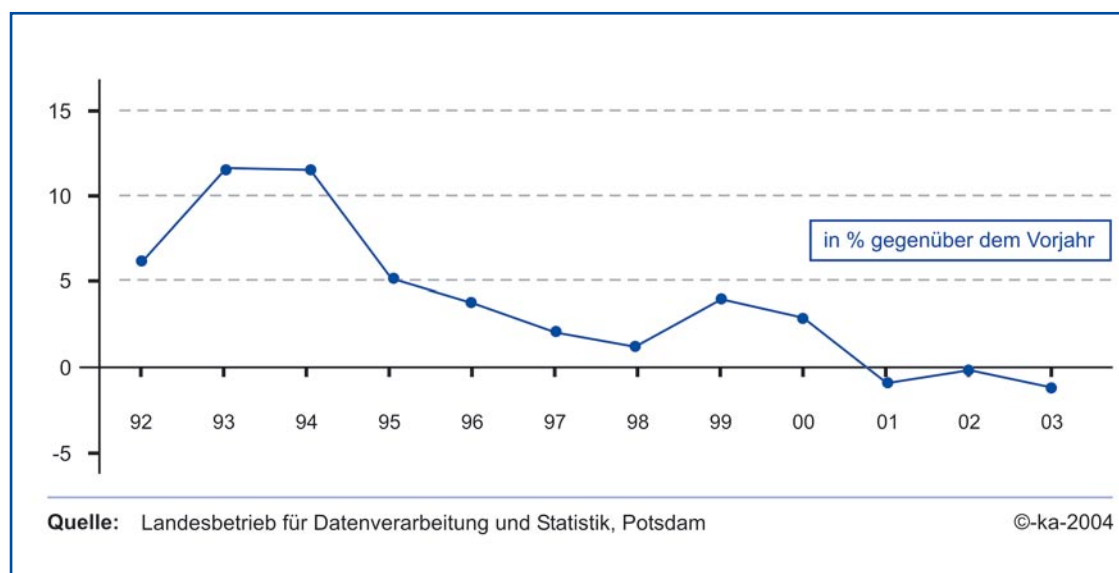
Die Übersicht 2 zeigt deutlich, dass nach den hohen Wachstumsraten in der ersten Hälfte der 90er Jahre und jährlichen Wachstumsraten zwi-

Herausforderungen

Angesichts der skizzierten Arbeitsmarkt- und Wirtschaftssituation steht die Politik vor einem ganzen Bündel von Herausforderungen, die durch die künftigen Entwicklungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen zudem noch an Brisanz gewinnen:

- ▶ Mit dem Übergang in die Wissensgesellschaft beschleunigt sich der Wissenszuwachs. Will Brandenburg seine nationale und internati-

Übersicht 2: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts im Land Brandenburg 1991–2003



schen 2 und 5 Prozent in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, mit Beginn des neuen Jahrtausends die Wirtschaftsentwicklung in Brandenburg de facto stagniert bzw. sogar rückläufig ist.

In Verbindung mit dem nach wie vor bestehenden gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsrückstand als Indikator für eine nicht hinreichende Wettbewerbsfähigkeit führt diese ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklung letztlich dazu, dass die Arbeitskräftenachfrage stetig zurückgeht. Dies wiederum findet seinen Niederschlag in einer wachsenden Arbeitslosigkeit: Während zwischen 1995 und 2002 die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 130.000 und die aller Erwerbstätigen um 40.000 zurückgegangen ist, stieg die Zahl der jahresdurchschnittlich arbeitslosen Personen im gleichen Zeitraum um 73.000 an.

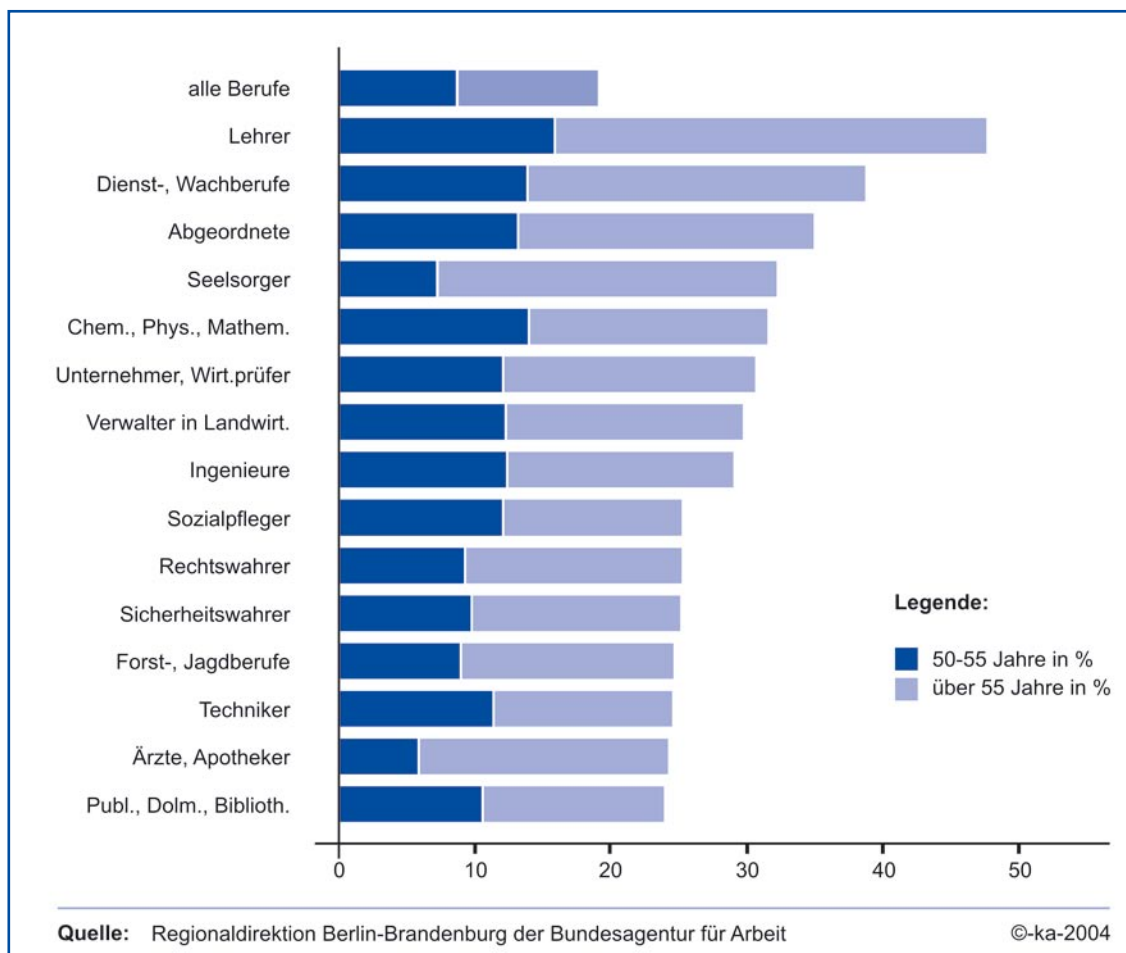
onale Wettbewerbsfähigkeit halten oder gar erhöhen, besteht die Notwendigkeit, dass alle Erwerbspersonen ihre Kenntnisse beständig aktualisieren.

- ▶ Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der demographischen Entwicklung im Land Brandenburg, die wiederum Resultat von zwei Einflussfaktoren ist: Die natürliche Bevölkerungsentwicklung ist aufgrund geringer Geburtenraten durch einen deutlichen Sterbeüberschuss charakterisiert und führt so sukzessive zum Rückgang der Bevölkerungszahl wie auch zu ihrer strukturellen Alterung. Verstärkt wird diese ungünstige Entwicklung durch die anhaltende Abwanderung insbesondere junger und gut qualifizierter Menschen in andere Regionen der Bundesrepublik oder in das Ausland.

Nach der aktuellen Bevölkerungsprognose des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik sowie des Landesumweltamtes wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, d. h. die Zahl der 15- bis unter 65-jährigen, im Land Brandenburg bis zum Jahr 2015 um etwa 200.000 Personen zurückgehen. Angesichts der aktuellen wie auch der zu erwartenden Arbeitskräftenachfrage seitens der Wirtschaft sowie unter Berücksichtigung einer voraussichtlich anhaltend hohen Erwerbsneigung der Brandenburger/-innen im erwerbsfähigen Alter, dürften im Jahr 2015 gleich-

Nachwuchskräfte, überproportional stark ab. Zum anderen nimmt die Anzahl der Eintritte aus dem Erwerbsleben in das Rentenalter erheblich zu. Von diesen sich verändernden demographischen Rahmenbedingungen werden künftig vor allem diejenigen Wirtschaftszweige, Branchen und Berufsgruppen tangiert sein, die derzeit in hohem Maße ältere Personen beschäftigen – mithin in den kommenden Jahren einen starken altersstrukturellen Ersatzbedarf an Arbeitskräften haben werden. Im Land Brandenburg betrifft dies vor allem die in der Übersicht 3 dargestellten Berufsgruppen. Auffällig

Übersicht 3: Anteil der älteren sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Land Brandenburg in ausgewählten Berufsgruppen (Stand: Juni 2002)



wohl immer noch genügend Erwerbspersonen dem hiesigen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Allerdings wird deren Altersstruktur sich deutlich von der gegenwärtigen unterscheiden: Zum einen sinkt die Zahl der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden jungen Menschen, also potenzieller

ist, dass es sich dabei häufig um akademische Berufe handelt, wohingegen Facharbeiterberufe nur selten vertreten sind. Zusammenfassend lässt sich somit feststellen: Der von vielen Akteuren und Institutionen für die zweite Hälfte des laufenden Jahrzehnts prognos-

tizierte Fachkräftemangel ist nicht vorrangig ein quantitatives, sondern vielmehr ein qualitatives sowie strukturelles Problem. Es resultiert vorrangig aus einem mismatch von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage und tritt in einzelnen Berufen und Wirtschaftszweigen sowie Betriebsgrößengruppen und Regionen auf. Die Berechnungen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung stützen diese Einschätzungen. Für die neuen Bundesländer insgesamt ist bis 2015 zumindest kein quantitatives Fachkräfteproblem zu erwarten. Danach wird selbst bei optimistischen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsprognosen bis zum Jahr 2015 das Angebot an Erwerbspersonen die Nachfrage nach Arbeitskräften (Erwerbstätigenbedarf) deutlich übersteigen. Ausbildungsberufe des dualen Systems sind von derartigen Problemen offenbar weniger betroffen als akademische Berufe. Der absehbare Nachwuchskräfteemangel verschärft allerdings bereits vorhandene oder sich abzeichnende Schwierigkeiten, passgenau qualifizierte Arbeitskräfte rekrutieren zu können, da ab etwa 2007/2008 die Zahl der neu in das Erwerbsleben eintretenden jungen Menschen den altersstrukturellen Ersatzbedarf vermutlich nicht mehr in vollem Umfang decken kann.

Im Detail besteht hinsichtlich etwaiger künftiger Fachkräfteprobleme von Berufen, Wirtschaftszweigen, Betriebsgrößen und Regionen allerdings noch erheblicher Untersuchungsbedarf, da präzise Abschätzungen einen außerordentlich hohen methodisch-empirischen Aufwand erfordern.

Perspektiven

Aus den skizzierten Entwicklungen ergeben sich folgende wichtige Handlungsbedarfe, die nur durch den koordinierten Einsatz verschiedener Politikbereiche verwirklicht werden können.

Seitens der Wirtschafts-, Finanz-, Struktur- und Regionalpolitik sind solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine – auch für arbeitsmarktpolitische Erfolge unerlässliche – stärkere Dynamik des gesamtwirtschaftlichen Wachstums unterstützen und damit eine Anhebung der Arbeitskräftenachfrage seitens der Wirtschaft nach sich ziehen sowie die Steigerung der Beschäftigungsquoten ermöglichen. Angesichts der strukturellen Gegebenheiten im Land Brandenburg sind diesbezüglich erforderlichen Weichenstellungen kurzfristig einzuleiten, um zumindest mittelfristig positive Ergebnisse verzeichnen zu können.

Die Arbeitsmarktpolitik wiederum muss im engen Zusammenwirken mit der Bildungspolitik aufgrund des weiteren Voranschreitens der Wissensgesellschaft sowie angesichts der demographischen Herausforderungen dafür Sorge tragen, dass – trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit und derzeit steigender Langzeitarbeitslosigkeit – die Beschäftigungsfähigkeit aller Gruppen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter erhalten bleibt und weiter ausgebaut wird. Dieses Handlungserfordernis ergibt sich nicht zuletzt auch daraus, dass die Zukunftsfähigkeit Brandenburgs, in Ermangelung umfassender natürlicher Ressourcen, vor allem auf dem Bildungsniveau seiner Bevölkerung basieren muss. Im Übrigen fordert die Europäische Beschäftigungsstrategie nicht ohne Grund die Unterstützung der sozialen Integration, was in erster Linie die Vermeidung der Ausgrenzung aus dem Arbeitsmarkt und aus dem Beschäftigungssystem erfordert.

Dementsprechend müssen die arbeitsmarktpolitischen Interventionen aller relevanten Ebenen, Ressorts und Akteure – vom Bund über die Länder bis hin zu den Gemeinden, vom Wirtschafts- über das Arbeits- bis hin zum Bildungsministerium, von der Arbeitgeber- bis hin zur Arbeitnehmerseite – in deutlich stärkerem Maße als bislang auf quantitativ problemadäquate sowie qualitativ bedarfsgerechte berufliche Aus- und vor allem Weiterbildungsmaßnahmen von Arbeitslosen ausgerichtet werden. Vor dem skizzierten Hintergrund des demographischen Wandels mit seiner Implikation knapper werdender Nachwuchskräfte gilt es dabei auch, mittlere und höhere Altersjahrgänge in derartige Bildungsaktivitäten einzubeziehen. Die Beschäftigungsfähigkeit und das Bildungsniveau dieser Personengruppen bedarfsgerecht zu entwickeln und letztlich auch zu nutzen, bedeutet einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Dies gilt beispielsweise für die bisherige Praxis der Frühverrentung, in Hinblick auf jüngste Weichenstellungen bei der Förderung der beruflichen Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit oder auch für die bislang höchst unterschiedliche Einbeziehung einzelner Personengruppen in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten.

Werden die auf diese Herausforderungen ausgerichteten, zwingend erforderlichen politischen Interventionen nicht rechtzeitig konzipiert und implementiert, droht Brandenburg mittelfristig das Dilemma der Gleichzeitigkeit von hoher Arbeitslosigkeit einerseits und Fachkräftemangel andererseits.

Demographischer Wandel als Herausforderung

Fachkräftebedarf der Zukunft sichern

Die demographische Entwicklung im Land Brandenburg und die innerdeutschen Wanderungsbewegungen werden – wie in den anderen ostdeutschen Bundesländern auch – in wenigen Jahren einen Rückgang des Arbeitskräfteangebots bewirken. Nach vorliegenden Prognosen wird die Gesamtbevölkerung in Brandenburg bis zum Jahr 2020 um 7 Prozent sinken. In den nächsten Jahren wird sich darüber hinaus auch die Altersstruktur der Bevölkerung maßgeblich ändern. Immer mehr ältere Bürger/-innen stehen der jüngeren Generation gegenüber: Ist heute jede/r sechste Brandenburger/-in im Rentenalter, so wird es im Jahr 2020 bereits jede/r vierte sein.

Demographische Falle und Fachkräftebedarf

Insbesondere in Ostdeutschland sehen sich die Unternehmen mit einem Entwicklungstrend konfrontiert, den die Arbeitsmarktforschung mit den Begriffen „demographische Falle“ und „qualifikatorische Lücke“ umschreibt.

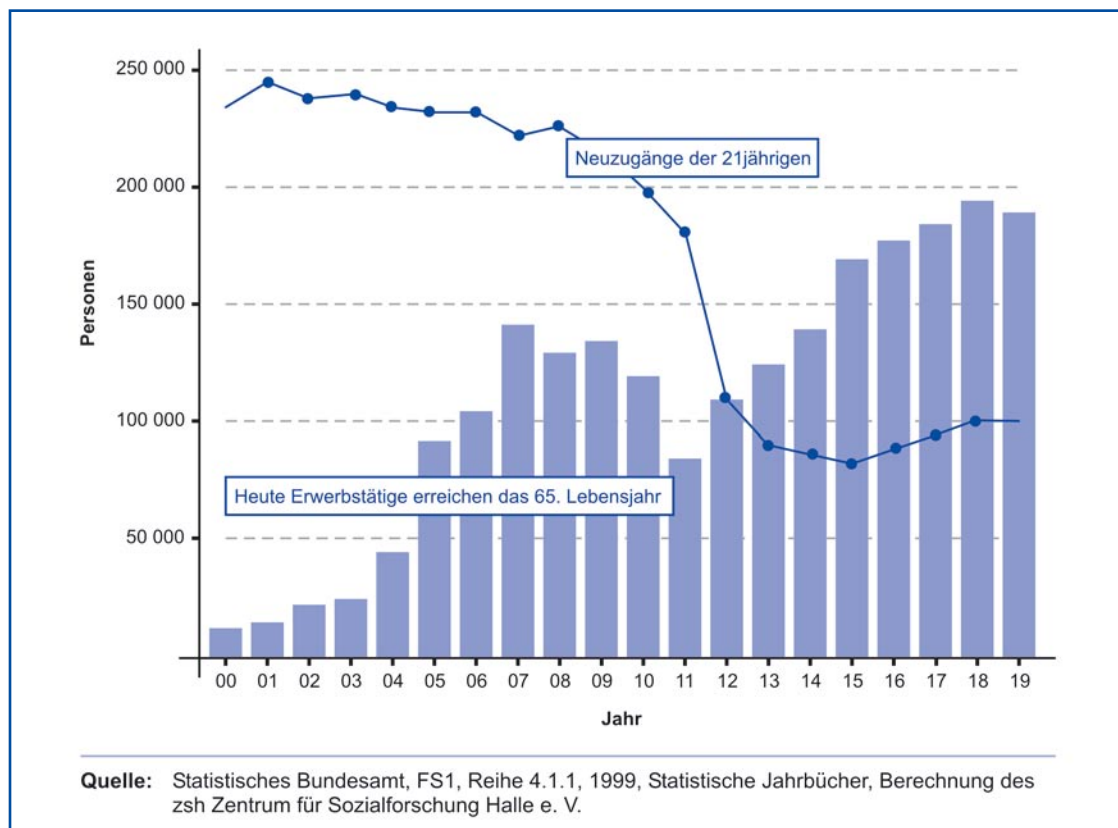
Die Belegschaften weisen in vielen ostdeutschen Unternehmen ein hohes Durchschnittsalter auf. So

hat in Brandenburg die Gruppe der zurzeit 35- bis 50-jährigen Beschäftigten, die in zehn Jahren die Gruppe der Älteren bilden werden, einen höheren Anteil an den Gesamtbeschäftigten (49,7 Prozent) als in Westdeutschland (43,9 Prozent).

Aufgrund des Überangebots an qualifizierten Arbeitskräften auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt nach der Wende wurde von vielen ostdeutschen Unternehmen weit unter dem zukünftigen Bedarf ausgebildet. Weiterhin wanderten viele junge und qualifizierte Fachkräfte in die strukturstärkeren alten Bundesländer aus.

Wenn nunmehr – als Folge des Geburtenrückgangs nach der Wiedervereinigung – die geburtschwachen Jahrgänge in den Arbeitsmarkt eintreten, sind die Unternehmen vor ein personalwirtschaftliches Problem gestellt: Auf der einen Seite haben sie tendenziell einen steigenden (Ersatz-) Bedarf an neuen Fachkräften, auf der anderen Seite ist das Arbeitsangebot an Nachwuchskräften stark rückläufig. Von wissenschaftlicher Seite wird daher ein Mangel an qualifizierten Fachkräften spätestens ab dem Jahr 2010 prognostiziert, der für kleine und mittlere Unternehmen existenzbedrohende Formen annehmen könnte.

Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000–2019



EU-Offensive für Beschäftigung

Um den demographischen Herausforderungen zu begegnen, das Wirtschaftswachstum zu unterstützen und die Vollbeschäftigung zu fördern, setzt die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) auf einen umfassenden Strategieansatz zur Steigerung der Beschäftigungsquoten. Auf seiner Tagung im März 2000 in Lissabon beschloss der Europäische Rat, die allgemeine Beschäftigungsquote bis 2010 EU-weit von durchschnittlich 61 Prozent (2000) auf 70 Prozent zu erhöhen und die der Frauen von 51 Prozent (2000) auf mehr als 60 Prozent.

Die Beschäftigungsquote ist eine der Zielgrößen der EBS. Sie gibt den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 15–64 Jahren an der erwerbsfähigen Bevölkerung desselben Alters an.

In seinen Empfehlungen vom Juli 2003 bescheinigt der Rat der Europäischen Union der Bundesrepublik Deutschland bezogen auf die mittelfristige Zielerreichung bei den Beschäftigungsquoten für das Jahr 2003 ein positives Ergebnis: Die Gesamtbeschäftigungsquote lag nahe beim EU-Zwischenziel für 2005 von 67 Prozent, die Beschäftigungsquote für Frauen übertraf bereits das EU-Zwischenziel von 57 Prozent.

Ansätze zur Erhöhung der Beschäftigung

Die arbeitsmarktpolitischen Instrumente des Landes und des ESF können allenfalls flankierend struktur- und beschäftigungspolitisch wirksam werden; allein sind sie nicht in der Lage, das EBS-Ziel zu realisieren. Neben anderen Förderprogrammen bestehen mit der „Förderung von Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“, der ressortübergreifenden Existenzgründungsförderung in Brandenburg „Aufbruch Gründen im Land“ (AGIL) sowie der 10. INNOPUNKT-Kampagne „Mehr Chancen für ältere Fachkräfte“ übergreifende und innovative Strategieansätze zur Erhöhung der Beschäftigungsquote.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielt darauf ab, die Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben zu erhöhen. Im Einzelnen werden die Verbesserung der beruflichen und räumlichen Mobilität von Frauen, die Flexibilisierung und die qualitative Verbesserung der Kinderbetreuung

sowie die Förderung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodellen bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern gefördert. Mit der flächendeckenden Einführung der Lotsendienste für Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus trägt der ESF und das Land dazu bei, neue Unternehmen mit neuen Geschäftsideen zu ermutigen. Die Lotsen helfen den Gründungswilligen, sich auf die wirtschaftliche Selbstständigkeit vorzubereiten, sie schätzen die Chancen des zukünftigen Unternehmens ein und vermitteln ihnen individuelle Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingleistungen.

In der 10. Kampagne der innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung in Brandenburg soll das bislang unzureichend genutzte Potenzial der älteren Arbeitnehmer/-innen erschlossen werden. Die im Rahmen der Kampagne geförderten

Projekte sollen dazu beitragen, ältere Fachkräfte nachhaltig in die Unternehmen zu integrieren, die Arbeitsbedingungen entsprechend der altersphysiologischen Erkenntnisse anzupassen und das Lebensbegleitende Lernen zu befördern.

Neuer Umgang mit knappen Humanressourcen

Der demographische Wandel stellt Arbeitsmarkt und Betriebe vor große Herausforderungen. Eine rein quantitativ verstandene „demographische Falle“ tritt in ihrer Wahrscheinlichkeit zurück hinter den Problemen der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials und der „qualifikatorischen Lücke“, dem Fachkräftemangel.

Bisherige arbeitsmarktpolitische und betriebliche Strategien, den Arbeitsmarkt angebotsseitig zu entlasten, werden unter den geänderten Voraussetzungen keinen Bestand haben. Notwendig ist ein mit allen gesellschaftlichen Akteuren abgestimmtes Maßnahmenbündel, das von Lebensbegleitendem Lernen über altersgerechte Arbeitsorganisation und der Verbesserung der zunehmend belastenden und gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen bis hin zur Förderung einer steigenden Frauenerwerbsbeteiligung reicht.

Optimaler Start in die Selbstständigkeit

„Lotsendienst“ gibt Existenzgründerinnen und -gründern Rat und führt in Netzwerke der Wirtschaft ein

Im Land Brandenburg zeigt sich bei den Existenzgründungen eine starke Aktivität – das belebt die Wirtschaft und erhöht die Beschäftigung. Dabei ist der Schritt in die Selbstständigkeit keine leichte Entscheidung, wenn Voraussetzungen zu klären und Risiken abzuwägen sind. Den Kriterien des Erfolgs muss sich jede/r Existenzgründer/-in stellen können: Die Unternehmerpersönlichkeit, die Geschäftsidee und ihre Chancen auf dem Markt, der Zugang zu Kunden und nicht zuletzt die Finanzierung. Ob tragbare Konzepte entwickelt oder die richtigen Entscheidungen vorbereitet werden müssen – am Anfang sind der Rat und die Hilfe kompetenter Ansprechpartner/-innen ein wertvolles Kapital.



Geschäftsideen von Gründungswilligen schwanken zwischen beruflicher Kontinuität und neuen Ideen. Handwerker vertrauen meist auf ihre Berufserfahrung und gründen zum Beispiel eine Firma im Baugewerbe oder einen Hausmeisterservice. Die Dienstleistungsbranche scheint dagegen Quereinsteiger mit unterschiedlichen Vorkenntnissen zu ungewöhnlichen Plänen zu beflügeln: So hat Steffi Weit die Gründung eines Taxidienstes mit Fahrradrickschas, eines Fotostudios für Aufnahmen mit historischen Kameras, einer Blechbläserband und

Stabile Gründung durch intelligente Vorbereitung

Wer sich selbstständig machen will, schwankt zwischen dem Traum von Unabhängigkeit und der Notwendigkeit einer präzisen Planung und Vorbereitung. Ob aus Arbeitslosigkeit oder Beschäftigung – vielen fällt es schwer, die komplexen Handlungsschritte in die Existenzgründung mit dem notwendigen Überblick zu gestalten. Spontane Entscheidungen bei Kapitalaufnahme, Mietverträgen, Warenlagerung oder Personal führen zu Verpflichtungen, die die eigene Wirtschaftlichkeit langfristig belasten können. Kritische Beratung tut hier schon vorher Not. Mit mehr Know-how können die Gründer/-innen ihr Vorhaben souveräner umsetzen. Auch steigt das Vertrauen bei den Banken als Kapitalgeber, wenn der Unternehmensstart in der Obhut erfahrener Wirtschaftsfachleute gesehen wird.

Lotsendienste vermitteln professionelle Hilfen

Flächendeckend sind im Land Brandenburg 16 Lotsendienste eingesetzt, um Existenzgründerinnen und -gründern beim Start in die Selbstständigkeit zur Seite zu stehen. Ihre Aufgabe ist es, gründungsinteressierten arbeitslosen Personen aber auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zielgerichtete und individuell zugeschnittene Angebote der Beratung, der Weiterbildung und des Coachings zu vermitteln.

Der Lotsendienst für Potsdam und den Landkreis Potsdam-Mittelmark beim Belziger Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) basiert auf den

eines Ladens für künstlerische Floristik begleitet. Der Afrika-Basar von **ANAS ABOUBAKARI** hat einen günstigen Standort im belebten Einkaufsviertel der Potsdamer Innenstadt gefunden. Der Togolese erreichte Anfang der 90er Jahre Deutschland, nachdem er aus seiner Heimat aus politischen Gründen flüchten musste. Nach vielen Umwegen kam er nach Potsdam und machte sich in der Kulturszene einen Namen. Mit einer breiten Berufserfahrung als Schnitzer, Schneider und Schmied im Kunsthandwerk, seiner Begabung als Trommler und Tänzer, vielen kreativen und sozialen Ideen und nicht zuletzt mit seinem Organisati-

„Die ersten Schritte entscheiden über eine erfolgreiche Existenzgründung“



... betont Steffi Weit, Projektleiterin des „Lotsendienstes für Existenzgründer/-innen im Landkreis Potsdam/Mittelmark“ beim Technologie- und Gründerzentrum „Fläming“ GmbH von 2002–2004.

Erfahrungen aus Vorläuferprojekten. So führte der Träger 1998 etwa das KONVER-Pilotprojekt „Regionale Existenzgründungsoffensive“ durch. In diesem Zusammenhang wuchs ein regionales Gründungsnetzwerk mit Arbeitsagentur, Banken, Industrie- und Handelskammer, Bildungsträgern und Berater/-innen heran, deren kooperative Beziehungen den entscheidenden Schub für einen sicheren Unternehmensstart geben.

Schwächen beheben, Stärken weiterentwickeln

Beraterin Steffi Weit hat beim Lotsendienst des TGZ in einem intensiven Erstgespräch viele Gründungswillige nach Vorhaben, Informationsstand und Umfeld befragt. Dabei zeigten sich schon die ersten Stärken und Schwächen der Interessenten. Ungünstige Voraussetzungen hatten zum Beispiel Personen, die nur vage eine „Ich-AG“ als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit in Erwägung zogen, ohne dabei Eigeninitiative und planerisches Denken erkennen zu

lassen. Wer mit einer Gründungsidee überzeugen konnte, unterzog sich im nächsten Schritt in einem Assessment-center fünf Tage lang den Tests und Befragungen der Unternehmensberater/-innen, Kommunikationstrainer/-innen oder Steuerberater/-innen, die anschließend in einer Stärke-Schwäche-Analyse dokumentiert wurden.

Danach konnte bei positiver Beurteilung eine Existenzgründung angegangen werden, nun mit der Unterstützung eines Unternehmensberaters oder einer Unternehmensberaterin als persönlichem Coach. Dieser/diese begleitete alle entscheidenden weiteren Gründungsphasen vom Unternehmenskonzept bis zum Finanzierungsplan und die ersten Kontakte zu den Akteuren und Akteurinnen des Gründungsnetzwerkes wie Banken, IHK und anderen Anlaufstellen. Um der Start-up-Phase des jungen Unternehmens ein möglichst stabiles Fundament zu geben, wurden bei Bedarf auch spezielle Beratungen z. B. durch Rechtsanwälte und andere Fachleute durchgeführt. Die Einrichtung von Unternehmerstammtischen diente dem Erfahrungsaustausch.

onstalent als Vorsitzender des multikulturellen Vereins „Brücke der Kulturen“ verfolgt er mit Freunden den Plan einer Kombination von Kultur und Handel, wie sie in Afrika selbstverständlich ist. Der im Herbst 2003 eröffnete Laden ist eine Gründung mit der Perspektive einer späteren Erweiterung durch ein Restaurant und eine Bühne.

Mit Hilfe des Lotsendienstes und einer engagierten Unternehmensberaterin erhielt Anas Aboubakari entscheidende Hilfestellungen durch ein intensives Coaching, bei dem die schwierigen Hürden von der Bürokratie bis zum Außenhandel



genommen wurden. Das Angebot und Sortiment des Geschäfts mit Musikinstrumenten, Masken, Stoffen, Antiquitäten sowohl im höheren Preissegment für Sammler und Touristen, als auch mit alltäglichen Gegenständen für das Laufpublikum wird von der Kundschaft gut angenommen.

Mobile Familien und flexible Betriebe auf dem Land

„Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie“ erprobt Service zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

Das Familienleben mit einer Erwerbstätigkeit zu verbinden, setzt große organisatorische Anstrengungen voraus. Noch um vieles schwieriger sind die Probleme in ländlichen Regionen bei weiten Wegen und einer schwachen Konjunktur mit hoher Arbeitslosigkeit. Hier sind überzeugende Ideen und praktische Lösungen gefordert, die den Familien zu mehr Mobilität verhelfen und die Unternehmen motivieren, ihre Betriebsabläufe flexibler zu gestalten.

Schwierige Beziehung „Familie und Beruf“

Eigentlich fällt die weit gestreckte und dünnbesiedelte Region Potsdam-Mittelmark (PM) mit einer Fläche von 2.600 km² und etwa 215.000 Einwohnern und Einwohnerinnen unter das europäische Kriterium eines „unbewohnten Gebietes“. Die Wege von den kleinen, verstreuten Orten im Fläming zu den Anlaufstellen der Arbeit, Kindergärten, Schulen, Behörden und sozialen Einrichtungen sind durch Einschränkungen beim Öffentlichen Personennahverkehr erschwert. Viele Eltern und Alleinerziehende, besonders wenn sie während der Elternzeit oder bei Arbeitslosigkeit knapp bei Kasse sind, können sich keinen eigenen PKW oder gar einen Zweitwagen leisten. Die 12.000 Betriebe in der Region PM, überwiegend Klein- und Kleinstbetriebe, bieten bei der schwachen Konjunktur und einer Arbeitslosenquote von 18,8 Prozent nur ein geringes Arbeitsplatzangebot. Um die Beschäftigung besonders für Frauen und Familien in der ländlichen Region zu sichern und zu erhöhen, sind individuelle und innovative Lösungen gefordert.

Zu Mobilität ermuntern durch praktische Hilfestellungen

Der Arbeits- und Ausbildungsförderungsverein Potsdam-Mittelmark e. V. (AAfV-PM e. V.) hat seit 1991 durch Arbeitsfördermaßnahmen in vielen Projekten bis zu 6.000 Menschen in Arbeit



gebracht. Bei dieser für die Region wichtigen wertschöpfenden Arbeit konnte der Träger ein intensives Kontaktnetz zu etwa 300 Wirtschaftsunternehmen aufbauen. Gleichzeitig entstand ein Image als seriöser Kooperationspartner und Impulsgeber für neue Ideen, die der Verein für das Anfang 2003

GABRIELE KILTZ erfuhr vom Projekt der Mobilitätsoffensive durch einen Zeitungsartikel. Sie nahm Kontakt auf, um sich nach der Geburt ihres Kindes über Angebote der Betreuung zu informieren und über mögliche Probleme bei der Rückkehr in den Beruf beraten zu lassen. Sie und ihr Mann besuchten verschiedene Veranstaltungen im „Familie&Job Center“ und lernten dabei andere Eltern kennen. In der Familie kümmert sich die Mutter hauptsächlich um das Kind, weil der Ehemann bei einer Zeitarbeitsfirma tätig ist und als Heizungsmonteur häufig den Arbeitsplatz wechselt. Frau Kiltz arbeitet in einer Marché-Auto-

bahngaststätte und lässt ihren zweijährigen Sohn von einer Tagesmutter betreuen. Obwohl der Schichtdienst die schwierigste Arbeitszeit für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf darstellt, finden sich dank eines guten Betriebsklimas immer wieder flexible Regelungen für den betrieblichen Dienstplan, auch bei solchen Ausnahmefällen wie der Erkrankung des Kindes. Die 130 Kollegen und Kolleginnen, darunter viele Mütter, helfen sich dabei untereinander.

Betriebsleiter Lothar Hermann zeigt sich im Sinne eines „familienfreundlichen Unternehmens“ grundsätzlich offen für familiengerechte Lösungen.

gestartete zweijährige Modellprojekt „Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie“ nutzt. Dabei sollen neue Formen der Mobilität von Landbewohnern und der Flexibilisierung von Betriebsstrukturen im Sinne der familienpolitischen Forderung nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf in die Diskussion gebracht, erprobt und beispielhaft umgesetzt werden.

Praktikable Lösungen für jeden Einzelfall

Bei der Entwicklung des Projekts wurde zuerst bei den Defiziten angesetzt, um grundlegende Voraussetzungen für die Mobilität der Zielgruppe zu schaffen. So können junge Eltern, allein erziehende Mütter und Väter, Arbeitslose und Berufsrückkehrer/-innen den Fahrdienst mit dem „Familie&Job Mobil“ nutzen, um sich je nach Bedarf zu einem Bewerbungsgespräch, einer Qualifizierung, Beratung, Kinderbetreuung oder zum nächsten Bahnhof fahren zu lassen. Für Mütter mit Zugriff auf ein Automobil, aber fehlender Fahrpraxis, wird eine Führerscheinaktivierung angeboten. Schon die Erfahrung solch einfacher Hilfestellungen hat manche Teilnehmer/-innen ermuntert, dynamischer mit ihrer Lebensplanung umzugehen und mehr Mobilität zu wagen.

Das Projekt bietet weiterhin umfangreiche Beratungen an, die von Möglichkeiten der Kinderbetreuung bis zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in den Unternehmen reichen. Für jeden Einzelfall wird nach individuell sinnvollen Lösungen gesucht, wobei oft mehrere Hilfen ineinander greifen. Informationsveranstaltungen und Seminare widmen sich speziellen Problemen und Themen; gleichzei-

Neben einem harmonischen Betriebsklima zählen auch betriebswirtschaftliche Fakten, wie die Stabilität einer eingearbeiteten Belegschaft bei geringer Fluktuation. Doch weil sich die Flexibilität in der Arbeitsplatzgestaltung nicht überdehnen darf, sind Hilfestellungen von außen willkommen. Deshalb wird das Projekt mit seinen Serviceangeboten zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit von allen Beteiligten als wichtige Unterstützung gelobt, die verstetigt und noch breiter angeboten werden sollte. Gabriele Kiltz will nach der Geburt ihres zweiten Kindes die Elternzeit nutzen, um ihre PC-Kenntnisse aufzufrischen. Lieber hätte sie einen



„Mobilität beginnt in den Köpfen“

... ist die wichtigste Projektdevise für die beiden Projektleiterinnen der „Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie“ Silke Gabriel und Nicole Körner und die leitende Projektentwicklerin Monika Stoltmann beim AAFV-PM e. V.

tig kommen Menschen zusammen, die sich über Erfahrungen in einer vergleichbaren familiären und beruflichen Situation austauschen können. Um das Angebot der Kinderbetreuung zu erhöhen, werden Kurse für Babysitter und Tagesmütter durchgeführt und Eltern vermittelt.

Die Öffentlichkeitsarbeit setzt bei direkter Kommunikation an, sie reicht von der Elternsprechstunde in der Geburtshilfestation des Belziger Kreiskrankenhauses bis zur Durchführung eines Sommerfestes und Teilnahme an populären Großveranstaltungen. Auf die intensive Pressearbeit reagierten die Lokalzeitungen mit positivem Echo, wobei der Nutzen des Projekts für die Bevölkerung hervorgehoben wurde. Zentrum und Drehpunkt der „Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie“ ist das „Familie&Job Center“ in Kuhlowitz bei Belzig, in dem zwei Mitarbeiterinnen die Aktivitäten planen und steuern.



Arbeitsplatz ohne Schichtdienst, denn sie verfügt über diverse Berufserfahrungen in der Landwirtschaft und im Bürobereich. Bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage plant sie jedoch zunächst die Fortsetzung ihrer bisherigen Beschäftigung.

Sektoraler Wandel als Entwicklungschance

Neue Beschäftigungsfelder im Dienstleistungssektor erschließen

In allen hochentwickelten Ländern hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein tiefgreifender Strukturwandel vollzogen, der ein rasantes Wachstum des Dienstleistungssektors hervorbrachte. In Deutschland sind mittlerweile über zwei Drittel der Erwerbstätigen dort beschäftigt, nur noch jeder Fünfte arbeitet in der Industrie. Im Land Brandenburg hat, wie in allen neuen Bundesländern, durch die Wende ein massiver Abbau von Industriearbeitsplätzen stattgefunden. Gleichzeitig war in der Vergangenheit ein enormer Zuwachs in Teilen des Dienstleistungssektors zu verzeichnen, der allerdings den Abbau in den anderen Sektoren nicht aufwiegen konnte.

Dienstleistung mit Zukunft

Es besteht weitgehend Konsens darüber, dass Arbeitslosigkeit vor allem durch neue Beschäftigungsmöglichkeiten im Dienstleistungsbereich abgebaut werden kann. Hier bieten sich auch Frauen größere Chancen. Industriearbeit war traditionell überwiegend „Männerarbeit“, bei den Dienstleistungen dominiert die Frauenbeschäftigung. Allerdings verlangt die vielbeschworene Dienstleistungslücke eine differenzierte Betrachtung, um nicht vorschnell Niedrigqualifikationen

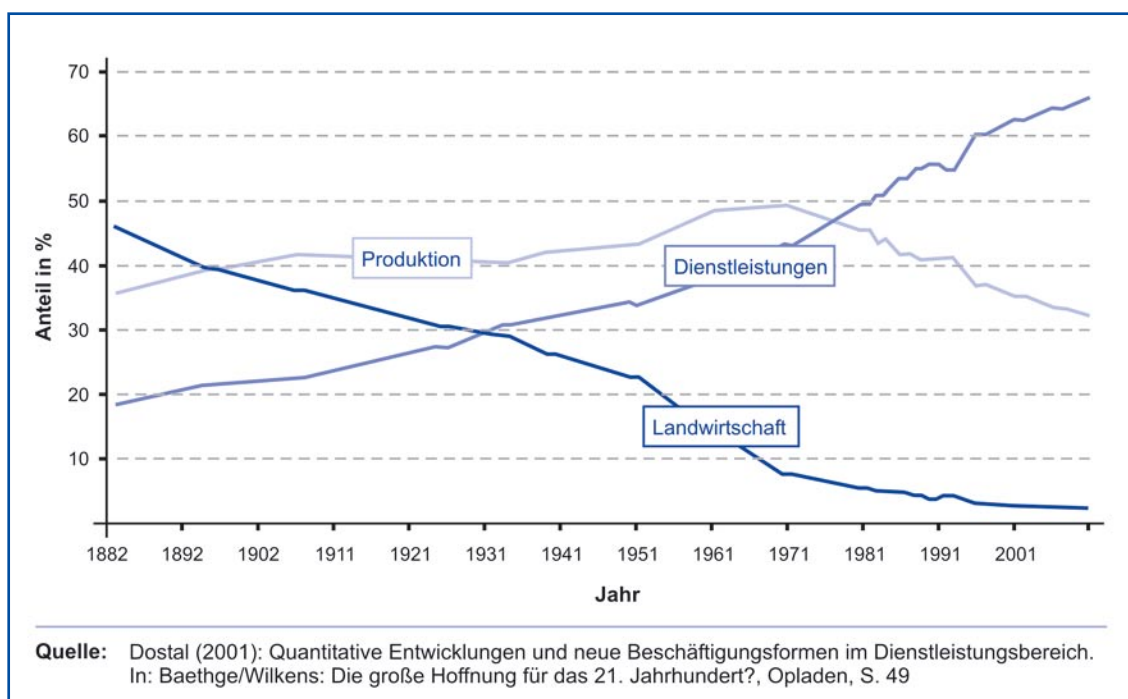
und Niedriglohnssektoren als Allheilmittel zu ihrer Überwindung zu sehen.

Einen erhöhten Nachholbedarf hat Deutschland im internationalen Vergleich bei den unternehmensnahen und sozialen Dienstleistungen. Allerdings geht hier der Trend weg von einfachen zu immer spezialisierteren und höher qualifizierten Tätigkeiten. Bezogen auf ihre Beschäftigungspotenziale lassen sich dynamische Dienstleistungsbereiche ausmachen, in denen zukünftig besondere Entwicklungschancen erwartet werden. Dies sind:

- ▶ personenbezogene Dienstleistungen in den Bereichen Freizeit, Bildung, Sozial- und Gesundheitswesen sowie
- ▶ unternehmensnahe und wissensbasierte Dienstleistungen, bei denen der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien eine wichtige Rolle spielt.

Bei allen Hoffnungen, die in die Entwicklung des Dienstleistungsbereiches gesetzt werden, ist einschränkend festzuhalten, dass erst wirtschaftliches Wachstum insgesamt eine Ausweitung der Beschäftigung im Dienstleistungsbereich ermöglicht.

Beschäftigungsentwicklung in den drei Sektoren



Dienstleistungsentwicklung durch Stärkung des Gründerpotenzials

Im Sinne der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) sollen die Mitgliedsstaaten günstige Rahmenbedingungen für junge und innovative Unternehmen schaffen. Unternehmensgründungen sollen erleichtert und das Unternehmensumfeld verbessert werden. Besonders im Dienstleistungsbereich wären so Beschäftigungs- und Wirtschaftswachstum zu steigern.

Durch einen leichteren Zugang zu Finanzmitteln, durch einfachere Verfahren und gezielte Qualifikations- und Unterstützungsangebote wird sowohl die Gründungsbereitschaft erhöht, als auch das

Lernformen, Qualifikationsbedarfsanalysen sowie die Bildung von Qualifizierungsnetzwerken sind Eckpunkte für einen zukunftsfähigen Bildungsmarkt im Land Brandenburg. Mit sektoralen Initiativen wie beispielsweise der „Qualifizierungsoffensive im Tourismus“ initiiert die INNOPUNKT-Förderung Projekte, die sich das Ziel gesetzt haben, das Freizeit- und Kulturangebot, das touristische Marketing der Reiseregionen sowie Information und Service der Tourismusunternehmen zu verbessern, um damit einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Tourismus in Brandenburg und der in diesem Dienstleistungsbereich steckenden Potenziale zu leisten.

„Der europäische Dienstleistungssektor birgt ein großes Potenzial für Wachstum, Wettbewerb und Beschäftigung.“

Frederik Bolkestein, Mitglied der Kommission „Binnenmarkt, Steuern und Zollunion“ der Europäischen Union.

Überleben von Unternehmen nachhaltig gesichert und dazu beigetragen, dass sich der Weg in die Selbstständigkeit zu einer beruflichen Option für immer mehr Menschen entwickelt.

Brandenburg unterstützt

Mit „Aktiv Gründen im Land“ (AGiL) bietet die Landesregierung ein ressortübergreifendes Konzept zur Existenzgründungsförderung. Das MASGF fördert aus dem ESF sogenannte Lotsendienste, die Gründungswillige dabei unterstützen, sich auf die Selbstständigkeit vorzubereiten und individuell zugeschnittene Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingleistungen vermitteln. Die Aktion „Junge Leute machen sich selbstständig“ bietet gründungsinteressierten jungen Menschen die notwendige Hilfe, ihre Gründungsideen sowohl in den unternehmensnahen als auch personenbezogenen Dienstleistungen zu realisieren.

Mit INNOPUNKT werden modellhaft neue Ansätze erprobt, um die Professionalisierung von Bildungsdienstleistern zu unterstützen. Neue Lehr- und

Für eine gezielte Dienstleistungspolitik

Aufgrund des Arbeitsplatzdefizits im Land Brandenburg ist neben einer öffentlichen Beschäftigungsförderung eine Dienstleistungspolitik erforderlich, die zukunftsweisende Dienstleistungsbereiche stärkt und so weitere Beschäftigungspotenziale erschließt.

Im Zuge des demographischen Wandels wird der Bedarf an Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitssektor steigen. Hier müssen durch eine vorausschauende Aus- und Weiterbildung die erforderlichen Fachkräfte ausgebildet werden.

Mit dem Leitbild „Brandenburg als familienfreundliche Region“ sind Dienstleistungsangebote, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, weiter zu forcieren. In Dienstleistungsfeldern mit überregionalen Nachfragepotenzialen, wie z. B. dem Bildungs- und Tourismussektor, sind der Standort Brandenburg und seine Anbieter überregional zu profilieren. Attraktive Angebote sind hier die Basis für den Export von Dienstleistungen.

In der wirtschaftsnahen Qualifizierungsförderung von Unternehmen stellt der Trend einer zunehmenden Integration von produzierenden und Dienstleistungstätigkeiten auch die brandenburgische Wirtschaft vor neue Herausforderungen. Kleine und mittlere Unternehmen sowie Handwerksbetriebe müssen ihre Produkte um Service- und Dienstleistungsangebote ergänzen, um zukünftig am Markt bestehen und expandieren zu können.

Gründerbasis für junge Ideen

„garage lausitz“ bietet Experimentierlabor und solides Grundwissen für jugendliche Existenzgründer/-innen

Das Potenzial für ein junges Unternehmertum ist groß, haben doch gerade Jugendliche unkonventionelle Ideen und Lust auf Experimente. Sie können die Märkte beleben, neue Arbeitsfelder entdecken und mit kreativen Dienstleistungsideen zusätzliche Nachfrage wecken. Damit das Spontane zum wirtschaftlichen Erfolg wird, brauchen junge Gründerideen optimale Bedingungen und professionellen Rat für Entwicklung, Erprobung und Markteinführung.

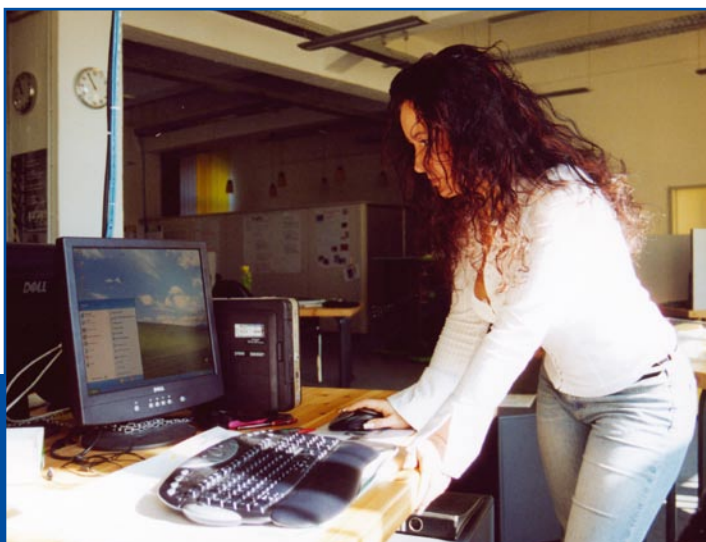
Lernen und trainieren für die Unternehmensgründung

Viele Jugendliche mit guter Berufsausbildung und hoher Qualifikation finden keine Beschäftigung. Oft werden Jobs ausprobiert, ohne jedoch die Perspektive eines Berufsziels zu erhalten. Obwohl die Bindung an die Region stark ist, ziehen schließlich viele in die alten Bundesländer, wo es Arbeit gibt. Viele Jugendliche treten aber auch mit starken Ideen hervor und würden gern den ersten Schritt in eine Unternehmensgründung tun. Ihnen fehlt jedoch der Hintergrund und das Know-how

für eine Selbstständigkeit: von verwaltungstechnischen Fragen über eine durchdachte Strategie zur Markteinführung ihrer Leistungen und Produkte bis hin zum Zugang zu den Banken und Netzwerken der Wirtschaft. Hier bietet eine Gründer-Werkstatt fundierte Hilfen, damit sich durch Kommunikation, Beratung und Training alles auf einen optimalen Start in die Selbstständigkeit konzentriert.

Förderimpulse im Netzwerk der Wirtschaft

Der Bildungsträger SUPRA – Gesellschaft für angewandte berufliche Aus- und Weiterbildungsprojekte GbR hat seit seiner Gründung im Jahre 1993 in einer Reihe von Projekten arbeitslose Jugendliche auf den Eintritt in den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet. Dazu gehörten berufsvorbereitende Lehrgänge ebenso wie eine gezielte Fortbildung für den Einsatz in Betrieben und die Teilnahme an internationalen Projekten. Das im Rahmen von „Jugend 2005“ geförderte Projekt „garage lausitz“ ist in das „Netzwerk Lausitz“ eingebunden. Damit eröffnen sich für die jungen Existenzgründer/-innen vielfältige Kontakte innerhalb eines Netzwerks der Wirtschaft und zu kommunalen Akteuren. Auf diese Weise werden sie bei ihren ersten Schritten in die Selbstständigkeit entscheidend gefördert.



NADINE APPELT hat die sieben Monate in der „garage“ für die Vorbereitung ihrer Künstleragentur unique-x so gut genutzt, dass schon Kontakte und erste Verträge zu Künstlern und Künstlerinnen von Gogotänzern bis zu Feuerspuckern bestehen. Nach einer Ausbildung zur Bürokauffrau, einer Weiterbildung im Grafik- und Mediendesign, Praktikum und kurzer Arbeitslosigkeit bewarb sie

sich für einen Platz in der „garage lausitz“. Sie hatte schon früh klassisches Ballett, Jazz- und Modern Dance gelernt, mit Achtzehn stieg sie als Gogotänzerin in die Disco-Szene ein. Nach fünf Jahren Erfahrung stand der Plan, eine eigene Agentur im Bereich der Animation aufzubauen. Die Berater/-innen der „garage“ halfen ihr vor allem im Vertrags- und Steuerrecht. Die Atmosphäre im Team der anderen Gründer/-innen war so kreativ, dass auch in Situationen des persönlichen Leerlaufs die Motivation immer neu angestoßen wurde.

Gründerideen vom Kopf auf die Füße stellen

Mit seiner Namensgebung knüpft das Projekt in Cottbus zum einen an das sagenhafte Erfolgsprinzip der „Hewlett-Packard-Garage“ an: Teamarbeit, Flexibilität und Kundenorientierung bei radikal neuen, guten und überzeugenden Ideen. Zum anderen steht der Name für die Geschwindigkeit auf dem Lausitz-Ring in Form der jeweils zeitversetzt startenden Teams „red, silver, blue, yellow, green“ in den Phasen des „qualifying, warm-up, start-up, finish“.

Wenn junge Bewerber/-innen sich in der „garage“ mit ihrer Geschäftsidee vorstellen, werden die eingereichten Unterlagen und der Verlauf des Erst-



„Experimentierlust, Teamgeist und solides Gründerwissen“

... wünscht sich SUPRA-Geschäftsführerin Gabriele Raasch für den Erfolg der Teilnehmer/-innen der „garage lausitz“.

gesprächs kritisch ausgewertet. Nur wenn von der marktfähigen Idee bis zu persönlichen Unternehmereigenschaften alle Faktoren ein entwicklungs-fähiges Potenzial versprechen, ist die Aufnahme in eines der „garagen“-Teams möglich. In der bis zu sieben Monate dauernden Förderzeit durchläuft jede/r Teilnehmer/-in eine Art „Gründerwerkstatt“. Dort steht eine moderne Büroinfrastruktur zur Verfügung. Unter den kritischen und beratenden Augen eines persönlichen Coaches wird am Ort der späteren Niederlassung das Marktgeschehen auf die Chancen der eigenen Dienstleistungen oder Produkte hin erkundet. Präsentationen vor einem Fachgremium aus dem kommunalen Wirtschaftsnetzwerk finden regelmäßig statt. Kritische Rückmeldungen und bedarfsgerecht flexible Seminare begleiten den Prozess. Der Zugang zu notwendigen Kleinstkrediten wird den Gründerinnen und Gründern durch die seitens des Projektes vorhandenen guten Kontakte zur Sparkasse Spree-Neiße erleichtert. Erste Geschäftsaktionen im Nebenerwerb können bereits in der Aufbau-phase getätigt werden, bis der entscheidende Schritt der Gewerbeanmeldung getan ist. Aber auch nach Ende von Projekt und Förderung bleibt das Netzwerk der gewachsenen Kontakte in Form eines Unternehmerstammtisches aktiv.



Auch **MARCEL LINGER** fühlt sich durch die Projektzeit in der „garage“ für seinen Unternehmensplan fit gemacht. Nach vier Semestern Wirtschafts-studium jobbte er in der Filmwirtschaft in Cottbus und Düsseldorf und machte sich mit der Praxis von Marketing und Werbung vertraut. Nach einer Umschulung zum IT-Kaufmann bewarb er sich in der „garage“, um die Geschäftsidee einer Werbe-agentur entwickeln zu können. Inzwischen ist die Valesco-Medienagentur gegründet und erste Auf-

träge von kleineren Firmen und Vereinen werden mit der Hilfe eines Praktikanten erledigt.

Neben den Grundlagen für eine Geschäftsgründung fühlen sich Nadine und Marcel auch auf die Probleme der Selbstständigkeit durch die „garage“ eingestimmt. Die Ideale der Selbstständigkeit mussten mit den harten Realitäten konfrontiert werden: Unter den Szeneprofis der Animation herrschen „knallharte“ Regeln und im Werbegeschäft geht der Preiskampf unter Newcomern bis an die materielle Substanz. Da hilft nur die Überzeugung, sich mit Qualität durchsetzen zu können.

Potenziale im Tourismus entwickeln

„Professionalisierung und Qualifizierung im Wassertourismus“ stärkt Unternehmen in einem expandierenden Markt

Brandenburg hat mit den weitläufigen und in schönsten Naturlandschaften gelegenen Wasserwegen und Seen ein attraktives Angebot für Freunde des Wassersports. Dies ist ein Markt für Unternehmen im Wassertourismus, von denen die Kunden einen modernen Rundumservice vom Bootsverleih bis zur Gaststätte nachfragen. Damit dieses Potenzial erkannt und besser ausgeschöpft werden kann, sind Impulse durch Qualifizierung und Erfahrungsaustausch notwendig.

Vom Tagesgeschäft zum Strategiekonzept

Die überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmen in der Kanutouristik zeigen zwar meist die Einsicht, sich stärker zu professionalisieren, doch sind sie zu sehr vom Tagesgeschäft abgelenkt, um sich mit Strategien und Perspektiven zu befassen. Viele kämpfen in jeder Saison um ihre Existenz und äußern Zukunftsängste, die durch finanzielle Belastungen verschärft werden. Neben einigen Traditionsbetrieben hat sich ein größerer Teil der jungen Unternehmen Mitte der 90er Jahre gegründet. Aus einem anfänglichen Nebenerwerb konnte

sich oft ein Kleinunternehmen, zum Teil auch mit mehreren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, entwickeln. Doch die positive Tendenz wird durch Defizite gestört, die zu korrigieren wären: zum Beispiel in der Unternehmensführung, der Kundenorientierung, dem Marketing oder der Anbindung an die touristische Infrastruktur vor Ort. Mit dem Projekt „Professionalisierung und Qualifizierung im Wassertourismus“ wird den Teilnehmern und Teilnehmerinnen Hilfe und Innovation geboten, um sich über den Tagesbetrieb hinaus strategisch mit ihrem Betrieb auseinandersetzen zu können.

Geballtes Wissen für einen Entwicklungsschub im Tourismus

Das Modellprojekt wurde im Rahmen des INNO-PUNKT-Wettbewerbs „Qualifizierungsoffensive im Tourismus im Land Brandenburg“ von drei Trägern mit einschlägigen Erfahrungen gemeinsam entwickelt: Die Akademie der TÜV Rheinland Group ist Träger der Berufsfachschule für Wirtschaft und Tourismus in Potsdam, in der zum staatlich anerkannten „Tourismusassistenten“ ausgebildet und eine Qualifizierung zum Wellness-Coach angeboten wird. Die Tourismusberatung Reppel & Lorenz hat für das Wirtschaftsministerium die „Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Wassertourismus im Land Brandenburg“ erarbeitet. Als dritter Partner ist mit der Bundesvereinigung Kanutouristik e. V. eine bundesweite Interessenvertretung der Branche beteiligt, die aus ihrem Anspruch von „Qualität, Sicherheit und Naturschutz“ auch bundesweit Schulungen durchführt.



FRANK RINGEL betreibt einen Yachthafen auf der Havelinsel Töplitz. Der ehemalige Lehrer für Polytechnik war schon früh ein begeisterter Wassersportler, der über den Rettungsdienst zur Bootsfahrt kam und durch sein Studium das notwendige technische Wissen im Bootsbau erhielt. Nach der Wende wechselte er vom Schuldienst in den Ein-Mann-Betrieb eines Bootsservice mit einem ehemaligen Minensuch- und Räumboot der Nationalen Volksarmee.

Die Entwicklung zum Unternehmen vollzog sich schrittweise durch die steigende Nachfrage nach Liegeplätzen, diversen Charterangeboten, Übernachtungsmöglichkeiten und der Gastronomie. So baute Ringel den Yachthafen mit allen notwendigen Serviceleistungen von der Tankstelle über den Reparaturbereich bis zu Bungalows und einer „Hafenklause“ aus. Das Unternehmen beschäftigt in der Saison bis zu zehn Mitarbeiter/-innen. Die Kunden sind zu einem großen Teil Wassersportfreunde aus den alten Bundesländern, dazu kommen viele Berliner/-innen und Bewohner/-innen des Umlands. Die günstige Lage an einer Was-



„In allen Bereichen des Tourismus qualifizieren, Marketing und Kooperationen voranbringen“

... ist das Projektziel für Projektleiter Michael M. Sopp von der TÜV Akademie Potsdam.

Qualifizierung und Management, Strategien und Kooperation

Das Wassertourismus-Projekt bietet einen Mix aus Seminaren, Erfahrungsaustausch, Exkursionen und für jedes beteiligte Unternehmen ein Coaching im Umfang von vier Beratertagen. In den Seminaren wurde ein professionelles Angebotsprofil für die Vermietung von Motorbooten und Kanus erarbeitet. Dabei wurden eine Reihe von rechtlichen Fragen erörtert, die die Ausgestaltung von Verträgen, die allgemeinen Geschäftsbedingungen, Haftungsfragen, Sicherungsscheine, Stornogebühren und anderes mehr betrafen. Dem Marketing im Tourismus wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt, weil viele Anbieter die Präsentation ihrer Leistungen und Produkte zu wenig herausstellen und die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit vom Prospekt über die Pressearbeit bis zum Internet nicht offensiv genug für die Eigenwerbung einsetzen. Ein Seminar befasste sich mit Arbeitsplätzen im Wassertourismus unter saisonalen Bedingungen. Das Problem, in der Winterpause eingearbeitete Mitarbeiter/-innen und damit wertvolles Know-how zu verlieren, wollen die Unternehmen lösen – besonders weil einige durch ihr

serstrecke bietet sich für Kooperationen an, die im Wassertourismus-Projekt diskutiert wurden und zwischen den teilnehmenden Unternehmen auch zu konkreten Vorhaben führten.

THOMAS JAHN vom seit Mitte der 60er Jahre ansässigen Potsdamer Familienbetrieb „Bootswerft & Kanucenter Jahn“ hat mit Frank Ringel ein Angebotspaket entwickelt. Kunden und Kundinnen können in Potsdam mit einem Mietboot zum Yachthafen Töplitz starten und es nach der Tour dort abgeben. Mit einem Shuttle werden sie anschließend zurück nach Potsdam gebracht. Viele weitere Varianten sind möglich, wenn sich

Wachstum einen festen Personalstamm aufbauen. Schließlich wurden bei einer Veranstaltung mit der Investitionsbank des Landes Brandenburg Möglichkeiten der Förderung diskutiert. Exkursionen weiteten den Blick über die Situation in den eigenen Betrieben. Beim Coaching bestand die Möglichkeit, sich in speziellen Problemlagen beraten zu lassen. Besonders geschätzt sind die informellen Runden am Rande der zweitägigen Seminare, die wesentlich zur Bildung eines Netzwerks durch persönliche Kontakte unter den Unternehmern im Wassertourismus beitragen. Hierbei gilt es, sich nicht durch Konkurrenz abzugrenzen, sondern nach Möglichkeiten der Kooperation für den Unternehmenserfolg zu suchen.



die Unternehmen in der Wassertouristik zu einem Netzwerk zusammenschließen und miteinander kooperieren. Neben der Vertiefung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und der Klärung rechtlicher Fragen ist für die Teilnehmer/-innen des Projekts vor allem die Entwicklung eines gemeinsamen Leistungsprofils wichtig, bei dem der Kunde und die Kundin mit seinen/ihren Bedürfnissen und Ansprüchen ins Zentrum gestellt werden.

Qualität der Arbeit

Schlüssel für die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen

Mit dem Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft sowie dem fortschreitenden Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien verändern sich in vielen Branchen und Berufsgruppen die Tätigkeitsinhalte und die Arbeitsabläufe. Die erhöhte Flexibilität und Variabilität auf dem Arbeitsmarkt geht mit einer Intensivierung der Arbeit einher. Neue Technologien, Arbeitsverdichtung und hohes Arbeitstempo kennzeichnen das heutige Arbeitsleben. Neben fortbestehende „klassische“ Belastungsfaktoren, wie Lärm, ständig in kurzer Folge zu wiederholende Arbeitsabläufe oder physische Belastungen, treten „neue“ Belastungen, die sich aus gesteigerter Verantwortung, zunehmender Arbeitsverdichtung, sowie aus höherem Termin- und Leistungsdruck ergeben.

Vom Arbeitsschutz zur Qualität der Arbeit

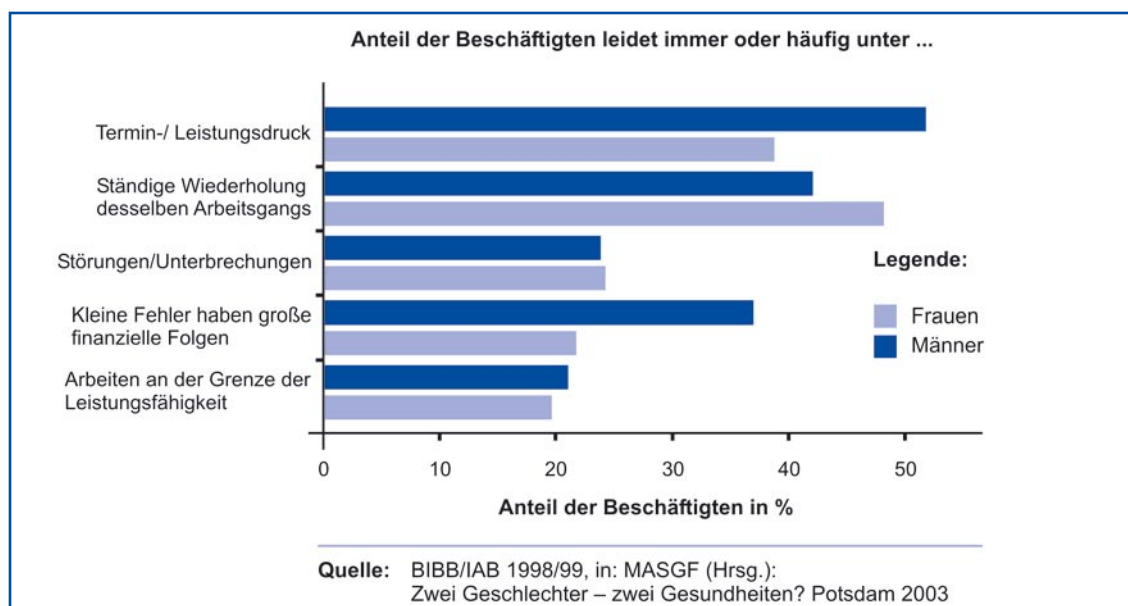
War bisher die Aufgabe des staatlichen Arbeitsschutzes auf technische Rahmenbedingungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbezogener Gesundheitsgefahren beschränkt, so entziehen sich die neuen Belastungen weitgehend einem ordnungspolitischen Handeln. Unter den Bedingungen der modernen Arbeitswelt muss der Charakter der Arbeit selbst und ihre Qualität zum Gegenstand der Überprüfung werden: Nicht nur die Verhinderung von

Arbeitsunfällen, sondern die positive Beförderung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Beschäftigten (Salutogenese) muss zur Leitidee eines modernen und effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements werden. Die Qualität der Arbeit in einem umfänglichen Sinne wird in diesem Zusammenhang zu einem wichtigen Faktor für die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen und damit auch für eine erfolgreiche Beschäftigungspolitik.

Qualität der Arbeit: Herzstück des europäischen Sozialmodells

In den Tagungen des Europäischen Rates in Lissabon und Nizza wurde die Verbesserung der Arbeitsplatzqualität zu einem der drei übergreifenden Ziele in den beschäftigungspolitischen Leitlinien für den Zeitraum 2003–2005 bestimmt. Die Europäische Kommission begreift die Qualität der Arbeit als eine Gestaltungsaufgabe, bei der die einzelnen Komponenten der Merkmale des Arbeitsplatzes, des Arbeitsumfeldes sowie der Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt in enger Wechselwirkung stehen. Um der Vielschichtigkeit der Arbeitsplatzqualität gerecht zu werden, einigte sich der Beschäftigungsausschuss auf zehn Indikatoren, anhand derer die Fortschritte der Mitgliedsstaaten bei der Verbesserung der Arbeitsplatzqualität beurteilt werden können. So erstattete

Psychische Arbeitsbelastungen der Beschäftigten in Brandenburg



die Europäische Kommission dem Europäischen Rat im November 2003 Bericht über die jüngsten Fortschritte der Mitgliedsstaaten: Bei allen zehn Qualitätsindikatoren wurden Fortschritte gemacht, bei jedem Einzelnen bestünden jedoch noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten.

zur Erschließung zusätzlicher Beschäftigung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch die Nutzung unterschiedlicher Zeitressourcen für Qualifizierung beitragen. Die Unternehmen bedürfen zunehmend einer flexiblen und innovativen Lernzeitorganisation, die den wirtschaftlichen und personalstrategischen Bedarfen der Betriebe wie auch den Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen nach Entwicklung im Beruf und der Persönlichkeit gerecht wird.

EU-Indikatoren der Qualität der Arbeit
Intrinsische Arbeitsplatzqualität
Qualifikationen, Lebenslanges Lernen und berufliche Entwicklung
Geschlechtergleichstellung
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
Flexibilität und Sicherheit
Eingliederung und Zugang zum Arbeitsmarkt
Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben
Sozialer Dialog und Arbeitnehmerbeteiligung
Diversifizierung und Nichtdiskriminierung
Gesamtarbeitsleistung und Produktivität

Zielorientierung: menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Beschäftigungswirksame Arbeitszeitpolitik und Lernzeitorganisation

Die Verbesserung des Humanressourcenmanagements ist einer der Schlüssel für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und für die Zukunftssicherung der brandenburgischen Unternehmen. Gesunde Belegschaften bedeuten einen Wettbewerbsvorteil, auf den KMU nicht verzichten können. Langfristig stabil sind Arbeitsplätze nur dann, wenn sie qualifizierte Beschäftigung mit humanen Arbeitsbedingungen verbinden.

Das Land Brandenburg fördert Projekte zur Steigerung der Arbeitsplatzqualität vor allem im Rahmen der innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung (INNOPUNKT). Hier sind insbesondere zwei Kampagnen relevant, die über die Förderung einer innovativen Arbeitszeitpolitik und Lernzeitorganisation Arbeitsbelastungen reduzieren und Beschäftigung sichern sollen.

Dem staatlichen Arbeitsschutz wächst in diesem Zusammenhang eine zunehmend initiierende und moderierende Rolle zu, ohne dass er auf seine korrigierenden und ordnungspolitischen Funktionen verzichten könnte. Das Ziel einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit verlangt vor dem

In der bereits abgeschlossenen ersten INNOPUNKT-Kampagne „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“ wurden innovative Projekte zur Arbeitsumverteilung und Arbeitszeitflexibilisierung gefördert. Der Abbau von Überstunden, die Ausweitung von Teilzeitarbeit und die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen sollten Arbeitsbelastungen reduzieren, Beschäftigung sichern und neue Beschäftigungsverhältnisse schaffen. In 96 Unternehmen wurden neue Arbeitszeitregelungen eingeführt, in den durch die Projekte beratenen Unternehmen wurden Überstunden in großem Umfang abgebaut und ca. 60 Arbeitsplätze neu geschaffen.

„Qualität ist die Verbindung zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Zusammenhalt.“

Dem Problem der Kompetenzentwicklung in Betrieben und dem adäquaten Einsatz von Humanressourcen widmet sich die neunte INNOPUNKT-Kampagne „Kompetenzgewinn durch Lernzeitorganisation in Brandenburger Unternehmen“. Der im August 2003 gestartete Ideenwettbewerb soll

Anna Diamantopoulou, Mitglied der Kommission „Beschäftigung und Soziales“ der Europäischen Union bis März 2004

Hintergrund der Strukturveränderung der Arbeit nach einem umfassenden Ansatz, der das Wohlbefinden und die Gesundheit der Menschen bei der Arbeit fördert.

Die zum Teil noch bestehenden Grenzen zwischen den Politikfeldern Arbeit und Gesundheit sind aufzulösen und in Richtung eines gemeinsam gestalteten Politikfeldes „Arbeit und Gesundheit“ weiter zu entwickeln. Eine unabdingbare Voraussetzung zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität ist eine stärkere Einbindung und ein größeres Engagement der Sozialpartner.

Flexible Arbeitszeit zum Lernen

„Teilzeitplus für Brandenburg“ nutzt reduzierte Arbeitszeit für betriebliche Fortbildung und sichert Arbeitsplätze

Bei Auftragsrückgängen, schwacher Konjunktur, saisonalen Schwankungen und anderen Ursachen für eine gebremste Wirtschaftsaktivität reagieren die meisten Unternehmen mit Kurzarbeit oder Entlassungen. Aber frei gewordene Zeit lässt sich auch konstruktiv für die betriebliche Entwicklung nutzen, wenn die Mitarbeiter/-innen qualifiziert oder mit anderen sinnvollen Arbeiten betraut werden. So bleiben Arbeitsplätze erhalten und das Unternehmen kann durch Innovationen seine Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sichern.

In „schlechten Zeiten“ positive Impulse geben

Bei schlechter Wirtschaftslage sind in vielen Unternehmen die betrieblichen Kapazitäten weniger ausgelastet, was zu einer Reduzierung der Arbeitszeit oder sogar zum Abbau von Arbeitsplätzen führen kann. Dabei geht Kompetenz und Potenzial verloren, jede entlassene Fachkraft reißt Lücken in eingearbeitete Teams, Unsicherheit breitet sich aus und gefährdet die Arbeitsmotivation. Wenn dann wieder in besseren Zeiten Neueinstellungen erfolgen, geht kostbare Zeit verloren durch eine aufwändige Bewerberauswahl, die Probezeit und Einarbeitung. Dies muss nicht sein,

wenn eine intelligente Flexibilisierung der Arbeitszeit angewandt wird. Das Projekt „Teilzeitplus für Brandenburg“ hat gezeigt, wie in „schlechten Zeiten“ Beschäftigte im Betrieb gehalten und Qualifizierungen positive Impulse für die Entwicklung des Unternehmens geben können.

Positive Entwicklungstrends in Unternehmen verstärken

Das RKW Brandenburg GmbH Rationalisierungs- und Innovationszentrum und der Projektpartner Personal Contract GbR Berlin haben mit der Projektidee „Teilzeitplus“ einen Ansatz entwickelt, der im Rahmen des in den Jahren 2001–2003 durchgeführten ersten INNOPUNKT-Wettbewerbs „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“ sowohl Arbeitsplätze geschaffen und gesichert als auch kleine und mittlere Unternehmen gestärkt hat. Mit Beratung und Weiterbildung hat das RKW seit 1990 in Brandenburg eine Vielzahl von Unternehmen erreicht. Dabei wird eine betriebliche Kultur des Lernens propagiert und verbreitet, die für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch technologische Neuerungen, durch Umstrukturierungen, durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen oder durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder immer wichtiger wird.



Zeit für Veränderungen

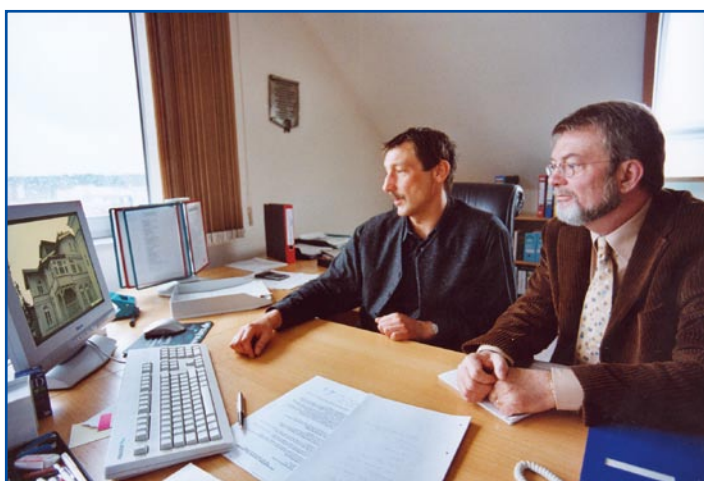
Das „Teilzeitplus“-Projekt sprach Unternehmen mit Zukunftspotenzial an. In der ersten Phase wurde auf Informationsver-

Das Bauunternehmen **GRAFE BAU GmbH** in Templin begann 1991 mit 25 Beschäftigten, im Bauboom arbeiteten bis zu 70 Personen, nach der Abschwächung auf dem Bauparkt pendelte sich der Personalbestand auf 35 ein. Geschäftsführer Martin Grafe betont, dass diese Größenordnung auch künftig gehalten werden soll.

Das „Teilzeitplus“-Projekt kam genau zum richtigen Zeitpunkt zur Unterstützung einer Entwicklungsphase des Unternehmens: Nachdem Grafe Bau schrittweise in den Aufbau der Firma investiert, kostspielige Technik laufend erweitert und einen Bauhof errichtet hatte, konnte die Zukunftsinvestition einer Fortbildung für einen großen Teil der Mitarbeiter/-innen nur durch ein so komplex angelegtes Förderprojekt wie „Teilzeitplus“ realisiert werden. Der Unternehmensberater Dr. Peter Wede, der die Grafe Bau GmbH schon bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems



anstaltungen, in der Fachpresse und über Mailings eine breite Kampagne zur Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema flexible Arbeitszeiten und Qualifizierung angestoßen. Eine Aufschlussberatung ermittelte zunächst die betriebliche Situation der interessierten Unternehmen. Zur Vermeidung eines Personalabbaus wurden dann ausgewählte Beschäftigte zu 50 Prozent von ihrer Arbeit freigestellt, ohne dass ihr Arbeitsverhältnis geändert wurde. Den Rest der Arbeitszeit nutzten die Beschäftigten für betriebliche Fortbildung. Nicht einfach war es, die Qualifizierung und die betrieblichen Erfordernisse aufeinander abzustimmen. Denn eine Flaute im Unternehmen



kann durch Auftragseingänge plötzlich wieder in Arbeitsspitzen umschlagen, wobei die Projektregel galt, dass die betrieblichen Abläufe Priorität hatten

„Personal- und Unternehmensentwicklung in schwachen Wirtschaftszeiten vorantreiben“

... das ist für Projektleiterin Christine Grothe der innovative Beitrag von „Teilzeitplus für Brandenburg“.

und die freigesetzten Mitarbeiter/-innen wieder an ihre Arbeitsplätze zurückkehren mussten. Hierbei waren Projekt- und Bildungsträger gefordert, mit Organisationstalent und Flexibilität nach angepassten Lösungen zu suchen.

Der Inhalt der Fortbildung entsprach den Entwicklungszielen der Unternehmen. Zum Beispiel wurden die Beschäftigten eines Gartenbaubetriebs für die Anwendung der Technik eines neuen Bewässerungssystems geschult. Schon komplexer war die Umstrukturierung von fünf Bauunternehmen, die sich mit dem Garten- und Landschaftsbau ein neues Geschäftsfeld aufbauen wollten. Sie gründeten ein Netzwerk, um ihre Mitarbeiter/-innen gemeinsam zu schulen, sie in Betrieben der neuen Branche einzusetzen und sie somit Erfahrungen im erweiterten Arbeitsfeld sammeln zu lassen. Auch hierbei war eine komplexe und flexible Organisation erforderlich, damit es zur zeitnahen Regelung bei der Zahlung von Fördermitteln, Löhnen und den notwendigen Verträgen kam.

begleitet hatte, betreute das Unternehmen in der Projektphase von „Teilzeitplus“ durch eine „prozessbegleitende Beratung“. Es fanden eine Reihe von Kursen statt, die etwa ein Drittel des Personals von der Geschäftsführung über die Bauleitung bis zu den Leistungsträgern unter den Fachkräften einbezogen. Obwohl die Fortbildung in den auftragsschwachen Wintermonaten durchgeführt wurde, war größte Flexibilität der Organisation gefordert, denn immer wieder kam es zu kurzfristigen Arbeitseinsätzen, die termingerecht zu erledigen waren. Der Schwerpunkt der Kurse lag auf den eher „weichen“ Themen, wie Motivation, Kos-

tenbewusstsein, Steuerung des Unternehmens, Mitarbeiterführung und Kundenorientierung, die für die technisch versierten Bauleute meist Neuland waren. Für den Bauunternehmer sind diese Themen „die einzige noch mögliche Form der Leistungssteigerung, denn technologisch steht doch jedes Unternehmen auf demselben Niveau“. Das Unternehmen ist nun gut aufgestellt im Markt zwischen Nordbrandenburg und Berlin, mit dem Projekt „Teilzeitplus“ konnte ein wichtiger Impuls zur Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit gegeben werden.

Neue Arbeitszeiten für bessere Arbeitsqualität

„NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie“ stärkt Marktposition und Arbeitsplätze durch flexible Arbeitszeitsysteme

Eine starre Gestaltung der Arbeitszeit lässt betriebliche Abläufe zur Routine werden, erzeugt Überbelastung oder Leerlauf und führt bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht selten zur Über- oder Unterforderung. Mit flexiblen Arbeitszeitgestaltungen entsteht in modernen Unternehmen eine Basis für Motivation und Wohlbefinden bei der Arbeit, die dazu führt, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen steigt. Unternehmen können sich dadurch besser auf dem Markt behaupten und somit Arbeitsplätze sichern.

Rahmenbedingungen und Chancen neuer Arbeitszeitsysteme

Arbeitszeit ist ein Kostenfaktor. Bei den Dienstleistungen hat dieser ökonomische Grundsatz nicht immer so streng gegolten wie heute. Besonders in der Sozialen Arbeit kann das Engagement ohne Zeitlimit bis zur Selbstausschöpfung gehen. So



Die 13 Pilotprojekte wurden auf fünf Projektgruppen aufgeteilt: Altenheime, Behindertenheime, Diakoniestationen, Wohngruppen und ein Krankenhaus. In jedem Einrichtungstyp mussten spezielle Lösungen zur Arbeitszeitgestaltung gefunden werden.

Das Potsdamer „**HAUS AM BABELSBERGER PARK**“ der Theodor Fließner Stiftung Brandenburg gGmbH ist eine vollstationäre Wohnstätte für chronisch psychisch kranke Menschen mit 32

erwarten Pflegebedürftige und deren Angehörige, jederzeit im Bedarfsfall auch längere Betreuungszeiten abrufen zu können. Doch die Vorgaben der Kostenträger sind inzwischen so eng gesetzt, dass zum Beispiel in der ambulanten und stationären Pflege der Leistungskatalog nach Minuteneinheiten aufgeschlüsselt wird. Diese neuen Kostenstrukturen der Pflegeversicherungen führen in den Einrichtungen zu erheblichen Umstrukturierungen: Wird der Personalschlüssel an den Kostensatz gebunden, muss die Arbeitszeit rationeller ausgenutzt werden; wird der Einsatz der Mitarbeiter/-innen auf den anfallenden Bedarf orientiert, muss ein Betrieb ständig flexibel reagieren können. Gleichzeitig ist der Konkurrenzdruck auf dem Markt stärker geworden, der einen kundenfreundlichen Service erwartet. Moderne Arbeitszeitmodelle stehen deshalb auf der Tagesordnung, wobei die veränderten Rahmenbedingungen auch zur Chance werden, die Einrichtungen durch mehr Flexibilität und Eigeninitiative der Mitarbeiter/-innen zu stärken.

Pilotprojekte starten mit neuen Arbeitszeiten für Einrichtungen der Diakonie

Das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg e. V. als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege hat in Brandenburg 100 rechtlich selbstständige Mitglieder, die Träger von Einrichtungen der Sozialen Arbeit sind. Dazu gehören unter anderem Bereiche der Kranken-, Alten- und Behindertenpflege sowie der Beratung und Hilfe in besonderen Lebenslagen. Das Projekt „NeuZeit“ wurde im Rahmen der INNOPUNKT-Kampagne „Moderne

Bewohnerinnen und Bewohnern, die ihren Tagesablauf selbstständig organisieren. Gleichzeitig können sie den Service von Begleitung, Betreuung und Assistenz rund um die Uhr nutzen. Hinzu kommt ein vielfältiges Angebot, vom kreativen Arbeiten über die Gartenpflege bis zu Treffen in der Cafeteria.

Der Personalschlüssel von 23 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird jährlich nach einer Bedarfserschätzung mit dem Kostenträger ausgehandelt. Einrichtungsleiterin Carmen Barthel berichtet, dass vor dem Arbeitszeitprojekt die regulären Dienstpläne strikt eingehalten wurden. Dabei gab



„Strukturierte Arbeitszeiten für zufriedene Kunden und Beschäftigte“

... nennen Projektmanagerin Gundel Kern vom Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg und Projektleiterin Katharina Stuth als wichtigstes Projektziel.

Arbeitszeiten für Brandenburg“ entwickelt und durchgeführt. Mit der modellhaften Erprobung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung in 13 Einrichtungen der Diakonie wurden Ergebnisse erzielt, die inzwischen nach erfolgreichem Projektabschluss in anderen diakonischen Einrichtungen innovativ weiter wirken. Die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle wurde von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff-Weidinger-Herrmann unterstützt.

Von der „Anwesenheitszeit“ zur „Bedarfsarbeitszeit“

Die alten Schichtmodelle haben die Arbeitszeit in den Pflegeeinrichtungen oft genug zur Anwesenheitspflicht werden lassen, was einerseits zu Leerlauf, andererseits aber auch zu Überlastung führen konnte. Zur Entwicklung eines anderen Steuerungskriteriums der Arbeitszeit musste deshalb zunächst mit allen Teilnehmern am „NeuZeit“-Projekt der Leistungsbedarf geklärt werden. Hier zeigte sich, dass ein grundsätzliches Umdenken

es immer wieder Probleme bei Sonderaktivitäten, die zu Überstunden führten.

Zu Projektbeginn wurde das Leistungsprofil der Einrichtung aufgeschlüsselt. Bei der Ermittlung des Hilfebedarfs jedes Bewohners und jeder Bewohnerin wurden auch qualitative Bewertungen vorgenommen und allzu lange Betreuungszeiten kritisch hinterfragt. Ein monatlicher Dienstplan enthält die Grundleistungen, die pflichtmäßig zu erbringen sind. Die verbleibenden variablen Arbeitszeitstunden sind für Sonderaktivitäten reserviert, die die Mitarbeiter/-innen in eigener Verantwortung im Team gestalten. Jede/jeder

erforderlich war. Bislang wurde jeder Bedarf der „Kunden“ sozialer Dienste erfüllt. Im Zuge veränderter Rahmenbedingungen durch Budgetierung und Einführung neuer Vergütungsstrukturen für Leistungen erhöht sich der Wettbewerbsdruck für die Einrichtungen. Nun definieren die Kostenträger auf der Basis von Preisen einen Bedarfsumfang, der sich den Beschäftigten als Leistungsauftrag stellt. Die Mitarbeiter/-innen mussten deshalb akzeptieren, dass in ihrer Tätigkeit die Bedarfserfüllung eine Obergrenze hat. Um hierbei mit der zur Verfügung stehenden Zeit effektiver umzugehen, wurden Prioritäten gesetzt und Zeitpauschalen vorgegeben. Gleichzeitig sicherte ein „Serviceversprechen“ der diakonischen Einrichtungen grundsätzlich einen hohen Leistungsstandard. Um die Arbeitszeitgestaltung in die Hände der Beschäftigten zu geben, wurde im Projekt mehrere Wochen lang über alle Tätigkeiten akribisch Buch geführt und anschließend das Verhältnis von Arbeitsinhalt und Zeitaufwand kritisch bewertet. Danach wurden Teams oder einzelne Mitarbeiter/-innen an die eigenständige Erstellung ihrer Dienstpläne herangeführt, was, entgegen des von einigen Führungskräften vorhergesagten „Chaos“, auch gut gelang. Jeder/jede Mitarbeiter/-in führt nun ein individuelles, tarifvertraglich vereinbartes Jahresarbeitszeitkonto, das je nach Minus oder Plus durch Mehrarbeit oder Freizeit ausgeglichen werden kann.



führt eine eigene PC-gestützte Arbeitszeitkarte mit täglichem Eintrag der persönlichen Arbeitszeit und hat somit den laufenden Überblick über das individuelle Zeitkonto. Über diese Selbstkontrolle und in Absprache mit den Kollegen und Kolleginnen lässt sich so die private Zeitplanung mit der betrieblichen zur Zufriedenheit aller koordinieren.

In Köpfe investieren

Wissen und Kompetenz in KMU entwickeln

Der Wandel der modernen Industriegesellschaft zur „Wissensgesellschaft“ ist als aktuelle Zeitdiagnose in aller Munde. Wissen ist zum unmittelbaren Produktionsfaktor geworden. Deshalb ist die ständige Weiterentwicklung und die Förderung der Potenziale der Mitarbeiter/-innen eine der wesentlichen Grundlagen für den unternehmerischen Erfolg. Der damit verbundene Trend zur Höherqualifikation in der Arbeitswelt wird sich fortsetzen. Insgesamt ist die Fähigkeit, sich fortlaufend Wissen und Kompetenz in der Arbeit anzueignen, für jeden Einzelnen, für die Unternehmen sowie die Region von zentraler Bedeutung.

Die Befragungen des IAB-Betriebspanels zur betrieblichen Weiterbildung für das Land Brandenburg zeigen, dass in den letzten Jahren nur ca. 37 Prozent der brandenburgischen Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt haben. Insbesondere kleine Betriebe verzichten darauf. Begründet wird diese Weiterbildungsabstinenz mit dem Verweis auf das hohe formale Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/-innen. Neueinstellungen werden gegenüber dem Investieren in die vorhandenen Humanressourcen im Betrieb tendenziell vorgezogen.

Aus- und Weiterbildungssituation in Brandenburg

Während „In Köpfe investieren“ zum Leitbegriff der Wissensgesellschaft wird, bleibt die Situation auf dem brandenburgischen Aus- und Weiterbildungsmarkt angespannt:

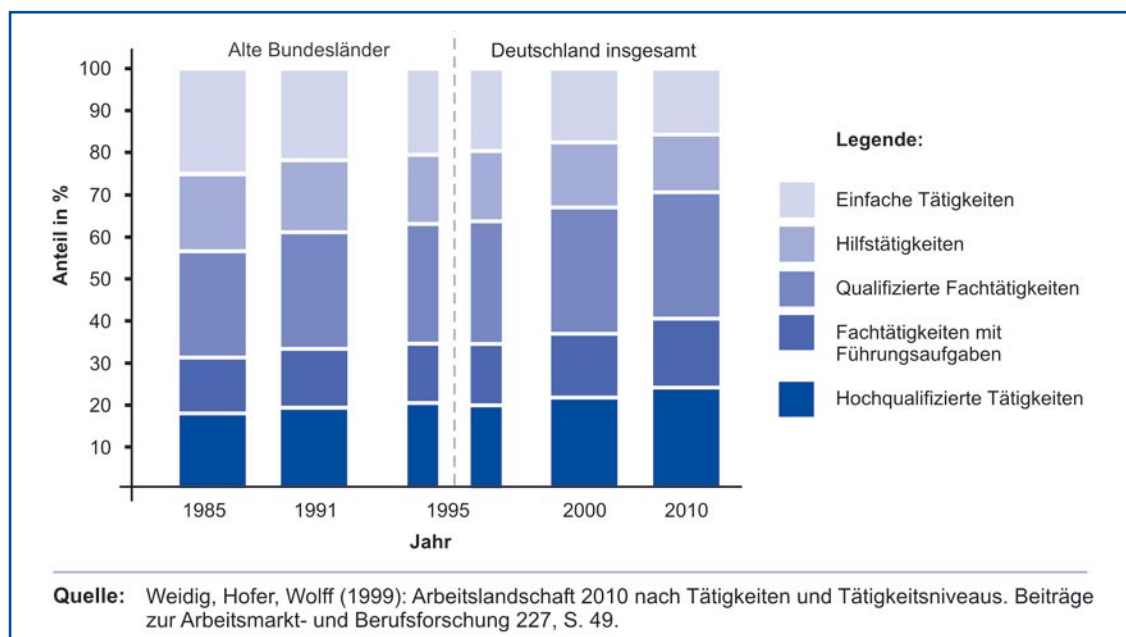
➤ Ausbildungsstellenmangel, zu geringe Ausbildungsleistungen der Unternehmen und eine hohe Zahl von Schulabgängerinnen und Schulabgängern kennzeichnen noch die Situation. Diese Problemlage kehrt sich – nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung – voraussichtlich erst nach 2010 um.

Leitbild Lebensbegleitendes Lernen

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels zur Wissensgesellschaft und einer sich beschleunigenden Halbwertszeit des Wissens setzt die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) auf das Leitbild des Lebensbegleitenden Lernens. Ziele dabei sind:

- die Aneignung von Qualifikationen zu fördern, die den Anforderungen einer wissensbasierten Wirtschaft entsprechen,
- allen eine berufliche Weiterentwicklung zu ermöglichen und
- das Missverhältnis zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage zu beheben.

Erwerbstätige nach Tätigkeitsniveaus



„ ... die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt (bis zum Jahr 2010) zu machen ... “

erklärten die Staats- und Regierungschefs auf ihrer Tagung in Lissabon im März 2000 zum strategischen Ziel der Europäischen Union.

Lebensbegleitendes Lernen ist dabei mehr als die bloße Aneignung von Fachwissen. Es geht um die Entwicklung von Handlungskompetenz, d. h. die Fähigkeit, Informationen verantwortungsbewusst zu interpretieren und in einen Kontext stellen zu können. Diese Handlungskompetenz und das notwendige Fachwissen zu entwickeln, lässt sich nicht mehr allein auf eine Bildungsphase – Schule und Erstausbildung – beschränken, in der die notwendige „Tankfüllung“ für das gesamte Berufsleben vermittelt werden kann. Es gilt, über die Lebenszeit verteilt Möglichkeiten für „Lernauffrischungen“ zu eröffnen. Je nach Lebens- und Arbeitssituation sind hierzu auch verschiedene und neue Formen des Lehrens und Lernens erforderlich.

Mit dem ESF in Humanressourcen investieren

Die berufliche Erstausbildung stellt die wesentliche Grundlage für eine Strategie des lebensbegleitenden Lernens im Land Brandenburg dar. Sie sichert den Unternehmen einen qualifizierten Berufsnachwuchs. Ausbildung und Erwerbstätigkeit sind heute mehr denn je die Voraussetzung für die materielle Existenzsicherung, soziale Integration und Orientierung.

Die Partner des brandenburgischen Ausbildungskonsenses haben sich deshalb auf ein gemeinsames Handeln verständigt und wollen im Einklang mit den beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union jedem und jeder ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen Jugendlichen ein Angebot unterbreiten. Das Land Brandenburg setzt deshalb mit dem ESF im Bereich berufliche Erstausbildung einen förderpolitischen Schwerpunkt.

Um das Ausbildungsplatzpotenzial zu erschließen, konzentriert sich das Land auf die Förderung von Ausbildungsverbänden und die Förderung der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk. Im Rahmen der Bund-Länder-Ausbildungsprogramme Ost werden betriebsnahe Plätze und Plätze im Kooperativen Modell gefördert, die sich an den Erfordernissen der Betriebe und am Arbeitsmarkt orientieren.

Das MASGF unterstützt mit seiner wirtschaftsnahen Qualifizierungsförderung zukunftsfähige Ele-

mente eines lebensbegleitenden Lernens. Die Förderung der Richtlinie zur Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen sowie das Modellprogramm INNO-PUNKT setzen dabei u. a. die folgenden Schwerpunkte:

- ◆ vorausschauend den Qualifikationsbedarf analysieren,
- ◆ neue Lehr- und Lernformen einführen, um das Lernen im Prozess der Arbeit zu verankern,
- ◆ Modelle für eine neue Balance und Verbindung zwischen Arbeits- und Lernzeiten wie z. B. im Rahmen von Lernzeitkonten entwickeln,
- ◆ Aufbau regionaler Berufsbildungsnetzwerke und Unterstützung der Bildungsdienstleister auf ihrem Weg zur Professionalisierung,
- ◆ im Rahmen eines ressortübergreifenden Konzepts des lebensbegleitenden Lernens das Leitbild eines „Land des Lernens“ zu verankern.

Darüber hinaus fördert das MASGF ein landesweites Netz an regionalen Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung und stellt damit ein effizientes Angebot für stärkere Transparenz und höhere Passgenauigkeit auf dem Weiterbildungsmarkt bereit.

Kompetenz zur Innovation

Diese Ziele bilden Bausteine für ein System des lebensbegleitenden Lernens, in dem neben dem ESF und der Landesregierung auch alle anderen Akteure und ihre Beiträge gefragt sind. Attraktive Weiterbildungsangebote sowie schnell und flexibel reagierende Bildungsstrukturen stellen einen maßgeblichen Standortfaktor im Wettbewerb der Unternehmen und Regionen dar. Sowohl die Innovationsfähigkeit der Unternehmen als auch die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten erfordern einen integrierten Ansatz, der Personal-, Organisations-, Technik- und Unternehmensentwicklung miteinander verbindet und damit die Handlungskompetenzen sowohl der Unternehmensleitungen als auch der einzelnen Mitarbeiter/-innen stärkt.

Betriebliche Ausbildung braucht kompetente Partner

„Ausbildungsverbund Südbrandenburg“ sichert Erstausbildung durch Kooperation von Wirtschaft und Bildungsträgern

Eine qualifizierte Erstausbildung junger Fachkräfte können kleine und mittlere Unternehmen kaum noch alleine leisten, wenn im betrieblichen Alltag durch Spezialisierung und Zeitdruck zu wenig Raum für die Betreuung der Auszubildenden bleibt. Den „Lehrmeister in der Werkstatt“ müssen externe Bildungseinrichtungen ergänzen, die mit modernen Lehrmitteln und aktuellem Wissen ein hohes Niveau von der breit angelegten Grundausbildung bis zu erweiterten Spezialkenntnissen garantieren.



Der 17-jährige **DAVID HAMANN** hat nach dem Abschluss der Mittleren Reife einen Ausbildungsvertrag bei den Fränkischen Rohrwerken in Schwarzheide bekommen, wo er durch Schülerpraktika bekannt war und nach seiner Bewerbung ein Aufnahmegespräch und einen Einstellungstest absolvieren musste. Er hat sich schon immer für Technik interessiert, deshalb ist die Ausbildung zum Mechatroniker sein „Traumberuf“.

Im ersten Lehrjahr arbeitet er im Betrieb in der Instandhaltung und wird unter der Aufsicht des technisch-gewerblichen Ausbilders an die Pro-

Qualifizierten Nachwuchts für die regionale Wirtschaft sichern

In der Region Südbrandenburg brachen nach der Wende große Betriebsstrukturen mit Arbeits- und Ausbildungsplätzen weg, hier vor allem in der Kohle- und Energiewirtschaft. Im ehemaligen Industriezentrum um Lauchhammer und Schwarzheide wächst nun eine neue Industrie heran, die sich in den Branchen Chemie, Kunststoff und Stahlbau konzentriert. Auch in der Fördertechnik, dem Baubereich und der Sanierung sind einzelne Unternehmen tätig und durch die Internationale Bauausstellung wird der Tourismus belebt. Dass die Jugend attraktive Perspektiven für Ausbildung und Arbeit braucht, ist der Lausitzer Wirtschaft bewusst, zumal qualifizierte Arbeitskräfte in neuen Berufsfeldern künftig immer stärker nachgefragt werden. Andererseits tendieren die jungen Menschen zur Abwanderung, wenn die Region keine interessanten Arbeitsplätze bietet. Der Ausbildungsverbund Südbrandenburg hat sich als effektives System bewährt, um hohe Standards in der Berufsausbildung und des Arbeitskräftepotenzials zu sichern.

Betriebliche und überbetriebliche Ausbildung kombinieren

Seit 1992 werden Jugendliche in der Kombination von betrieblicher Ausbildung und überbetrieblichen Lehrgängen im Ausbildungsverbund Südbrandenburg in einem Lehrberuf ausgebildet. Die TÜV Akademie reagierte mit dieser Initiative auf zunehmende Schwierigkeiten der regionalen Unterneh-

produktion herangeführt. Der Schwerpunkt der theoretischen Ausbildung findet in der TÜV Akademie statt, wo unter anderem die Grundlagen im Umgang mit Metall und Kunststoff vermittelt werden. Der Rhythmus von zwei Wochen praktischer Arbeit in der Fabrik, einer Woche Berufsschule und längeren Zeiten von bis zu maximal 115 Tagen in den Lehrwerkstätten des Ausbildungsverbundes verschiebt sich mit den weiteren Jahren zu einer stärkeren Präsenz am Arbeitsplatz. Im zweiten und dritten Ausbildungsjahr durchläuft der Auszubildende alle für seinen Beruf relevanten Abteilungen im Unternehmen.

„Flexibel, innovativ und kundenorientiert“

... soll der Service des Ausbildungsverbundes sein, sagen Projektleiterin Katrin Falkenberg und Rainer Erbsch, stellvertretender Leiter der TÜV Akademie GmbH Niederlassung Cottbus, Bereich Lauchhammer.



men bei der Umsetzung der Rahmenpläne und ihrer Inhalte für die berufliche Erstausbildung. Während in den Betrieben immer spezialisierter gearbeitet wird, sollen in den Abschlussprüfungen breite Grundlagenkenntnisse sowie Zusatzqualifikationen nachgewiesen werden. Hierzu bietet sich die TÜV Akademie mit ihren erfahrenen Ausbildern und Ausbilderinnen und modernen Lehrwerkstätten als Partnerin der Wirtschaft an, wobei durch enge Kooperation mit den Berufsschulen, der Industrie- und Handelskammer und der Agentur für Arbeit ein Netzwerk aller Akteure der Berufsbildung aufgebaut wurde.

Solides Basiswissen plus Spezialkenntnisse für moderne Arbeitsplätze

In Brandenburg bieten verschiedene Ausbildungsverbünde je nach regionalen Besonderheiten unterschiedliche Systeme ergänzender Kurse bis zur Rotation der Auszubildenden zwischen den Betrieben an. Die TÜV Akademie in Lauchhammer ist eine

Jeanette Hertz, verantwortlich für die Azubis bei den Fränkischen Rohrwerken, betont jedoch, dass bei aller Spezialisierung darauf Wert gelegt wird, dem Nachwuchs die Möglichkeit zu bieten, alle Facetten seines zukünftigen Berufes kennen zu lernen. Deshalb hat sich das Unternehmen von Anfang an dem Ausbildungsverbund angeschlossen, nicht zuletzt, weil die Lehrlingsausbildung in dem bayrischen Traditionsunternehmen schon immer mit Sorgfalt und persönlichem Engagement betrieben wurde. Im Unternehmen mit 75 Mitarbeiterinnen und

zentrale Ausbildungsstätte mit einem breiten Angebot für die Kernqualifikation und erweiterten Zusatzqualifikationen. Eine Stärke des Ausbildungsverbundes ist die hohe Flexibilität des Bildungsträgers, durch die auch neue Berufsfelder und kleine Teilnehmergruppen in das Ausbildungssystem integriert werden können.

Die Unterteilung in einzelne Module ermöglicht es, unterschiedliche Berufsgruppen auf gleichem fachlichen Niveau zu unterrichten. So können auch ohne Zeitverzug spezielle Qualifikationen oder Zusatzqualifikationen angeboten werden, wenn der Arbeitsprozess kurzfristig neue Fertigkeiten erfordert. Die TÜV Akademie übernimmt als Projektträgerin wichtige organisatorische Aufgaben von der Akquisition neuer Betriebe und Ausbildungsplätze bis zur Beratung bei Fragen der Personalentwicklung. Jungen Unternehmen, die noch nicht ausgebildet haben, werden Informationen und Hilfen bei Antragsverfahren angeboten. Der Bildungsträger pflegt darüber hinaus im Netzwerk die ständige Kommunikation über Themen der beruflichen Bildung und der Kompetenzentwicklung in der Wirtschaft, um nachhaltig das System der dualen Berufsausbildung zu stärken.



Mitarbeitern waren im Jahr 2004 dreizehn Auszubildende und Umschüler/-innen beschäftigt. Bei Neueinstellungen werden qualifizierte Fachkräfte aus der Region bevorzugt. Deshalb rechnet David Hamann bei guten Leistungen mit Chancen auf eine Übernahme in den stetig wachsenden Betrieb.

Praktisches Management im Dialog

„Mentoring Gründerinnen“ tauscht Erfahrungen aus und vermittelt Know-how

Viele Frauen sind erfolgreich in der Ausbildung und weisen sehr gute Studien- und Berufsabschlüsse aus. Ebenso haben weibliche Existenzgründungen einen soliden Ruf, weil ihre Geschäftsideen intelligent und weitsichtig konzipiert und die Vorbereitungen gründlich sind. Aber Frauen sind als Führungskräfte mit etwa 13 Prozent an allen erwerbstätigen Frauen unterrepräsentiert. Ein Grund ist nach wie vor die Doppelbelastung von Beruf und Familie, weshalb sie häufig zu wenig Zeit in Fortbildung, Netzwerk- und Lobbyarbeit investieren.

Erste Schritte im Management unterstützen

Die Initiativen zur Unternehmensgründung werden von vielen Seiten – wie zum Beispiel den regionalen Agenturen für Arbeit, Lotsendiensten, Unternehmensberatungen, Rechtsanwaltspraxen oder



ANTJE BORKMANN leitet die Feinschmecker Hefekloß GmbH in Frankfurt (Oder), in der 20 Mitarbeiter/-innen beschäftigt sind. Der Betrieb produziert verschiedene Sorten Hefeklöße, die als Tiefkühlware an den Einzelhandel geliefert werden. Die junge Frau hat in dem Vorgängerbetrieb Bürokauffrau gelernt und wurde nach der Neugründung

Notariaten – unterstützt. Doch wenn das Gewerbe angemeldet ist, müssen die neuen Unternehmerinnen oft alleine Probleme lösen, die schnelle und sichere Entscheidungen verlangen. Der Mangel an Erfahrung ist es dann auch meist, der zu Fehlentscheidungen führt und schlimmstenfalls die Insolvenz nach sich zieht. Hilfreich ist – insbesondere für Ich-AGs und Kleinbetriebe – eine informelle Unternehmenskultur, in der regelmäßig über Themen aus dem Tagesgeschäft diskutiert wird. Vor allem Frauen in Führungspositionen sollten den Zugang zu solchen Runden und Netzwerken suchen, bringen sie doch durch ihre große soziale Kompetenz die besten Voraussetzungen mit. Das Mentoring-Projekt bietet einen Rahmen für die Gestaltung des Erfahrungsaustausches.

Anlaufpunkt und Initiatorin für unternehmerisches Know-how

Mit dem Projekt „Mentoring Gründerinnen“ hat die IHK-Projektgesellschaft ein Angebot auf eine aktuelle Problematik zugeschnitten, die durch den direkten Draht der IHK zu jungen Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen bei Informationsveranstaltungen und Fortbildungskursen erkannt worden war. Die Idee eines Mentoring-Prozesses, bei dem erfahrene Mentoren und Mentorinnen aus der Wirtschaft sowie Freiberufler/-innen mit einer sog. Mentee, einer Einsteigerin ins Management bzw. Gründerin, einen einjährigen intensiven Praxisdialog führen, basiert auf intensiven persönlichen Kontakten zur Wirtschaft. Die Projektträgerin unterstützt bereits durch verschiedene Initiativen kleine und mittlere Unternehmen, um sie für den

der jetzigen Firma von den neuen Gesellschaftern mit der Geschäftsführung betraut.

Dem Mentoring-Projekt stand Antje Borkmann zunächst skeptisch gegenüber, weil sie sich nicht „bemuttern“ lassen wollte. Doch als sie bei einem sogenannten „matching-workshop“, der Paare zusammenbringen sollte, die Unternehmerin Margrit Bühler von der Elektronik Bühler GmbH kennen lernte, ergab sich spontan eine gute Beziehung. Mentorin und Mentee treffen sich einmal im Monat, um Probleme und Situationen aus dem Betriebsalltag zu besprechen. Zum Beispiel findet sich Antje Borkmann in ihrem Führungsverhalten

Wettbewerb zu stärken, ihre Anpassung an die Märkte zu unterstützen, Kooperationen zu entwickeln und durch aktuelle Qualifikationen auf den neuesten Wissensstand zu bringen.



„Weibliche Führungskräfte durch Erfahrungsaustausch und informelle Netzwerke stärken“

... nennt Projektleiterin Heike Graf von der IHK Projektgesellschaft mbH Frankfurt (Oder) als Ziele des Mentoring-Projektes.

Im Tandem Erfahrungen bewegen

Das Mentoring-Projekt umfasst 19 Tandems von jungen weiblichen Führungskräften und erfahrenen Mentor/-innen. Damit keine Konkurrenzen oder kommerziellen Vorteile entstehen, kommen die Partner/-innen aus unterschiedlichen Branchen. Sie nähern sich somit einem Geschäftsproblem mit fachlich unterschiedlichen Voraussetzungen, wobei die eine Seite als Anfängerin weniger und die andere mehr Erfahrung hat. Autoritäre Hierarchien oder ein „An-die-Hand-nehmen“ hat das Projekt dabei nicht erlebt, im Gegenteil haben beide Seiten einen Erkenntnisgewinn, weil auch bei den Erfahrenen der Blick in eine andere Branche zu interessanten Erkenntnissen führen kann. Die regelmäßigen Treffen behandeln alltägliche Fragen aus dem laufenden Geschäftsbetrieb, die analysiert, kommentiert und durch Beratung ergänzt werden. Die Tandems verständigen sich meist so gut, dass sie zusätzlich zwischen den Treffen per Telefon oder E-Mail kommunizieren. In der Praxis hat sich gezeigt, wie eng die Verständigung und das Vertrauen untereinander sein kann, z. B. bei der gemeinsamen Beratung aktueller Entscheidungen: So wurden schon Unternehmenskonzepte überarbeitet oder Rechtsformen aus kaufmännischen Gründen neu gewählt. Über

die Tandems hinaus trifft sich die gesamte Projektgruppe zu regelmäßigen Seminaren, Kompetenzforen und informellen Treffen, die von der Projektleitung organisiert werden. Je nach Bedarf wird dabei ein breites Themenspektrum angeboten, das von Fragen zu Kommunikation, Stil und Etikette, bis zu Rechtsformen und Konfliktmanagement reicht. Die Atmosphäre in den Diskussionsrunden ist so gut, dass das Netzwerk auch nach Projektende weiter bestehen bleiben wird.



zu impulsiv und möchte ihre Mitarbeiterführung verändern. Dann werden mit der Mentorin konkrete Situationen besprochen, wobei die erfahrene Managerin von eigenen Erfahrungen berichtet, Hinweise, Tipps oder auch einen direkten Rat gibt. Antje Borkmann empfindet diese Begleitung ihrer noch frühen Laufbahn als Führungskraft angenehm unaufdringlich und sieht sich nicht „an die Hand genommen“ – schließlich muss sie selbst Entscheidungen treffen und im betrieblichen Alltag ohne Hilfe von außen agieren.

Das informelle Angebot von Erfahrungsaustausch und Diskussionen über Führungsthemen wird

begleitet durch regelmäßige Netzwerktreffen in der gesamten Projektgruppe. Diese stellen für Antje Borkmann nicht nur eine Ergänzung der Mentorinbeziehung dar, durch die sie viele Beziehungen zu anderen Führungskräften knüpfen konnte. Sie schätzt daran auch den Erfahrungsaustausch zu vielen Themen des Managements und die Möglichkeit zum informellen Gespräch.

Lokal denken – sozial handeln

Beschäftigungspotenziale durch integrierte Regionalentwicklung mobilisieren

In den Regionen werden die Lebens- und Arbeitsräume für die Menschen gestaltet. Über die Zugänge zu Beschäftigungs- und Bildungsmöglichkeiten, die Verfügbarkeit von Dienstleistungen und Infrastrukturen entscheidet das Angebot vor Ort. Die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse und die Überwindung regionaler Unterschiede hat deshalb für das Land Brandenburg und die Europäische Union eine hohe politische Priorität. Die Förderung der Beschäftigungspotenziale sowie die Befähigung der Menschen, der Unternehmen und Institutionen vor Ort, die regionalen Entwicklungspotenziale zu erkennen und zu mobilisieren, bildet einen entscheidenden Ansatzpunkt für die Entwicklung der Region.

Regionale Disparitäten im Flächenland Brandenburg

Brandenburg weist aufgrund seiner räumlichen Lage und seiner Wirtschaftsstruktur große regionale Unterschiede auf: Die Bandbreite reicht von den ländlichen Räumen über die altindustriell geprägten Regionen der Kohle- und Stahlindustrie

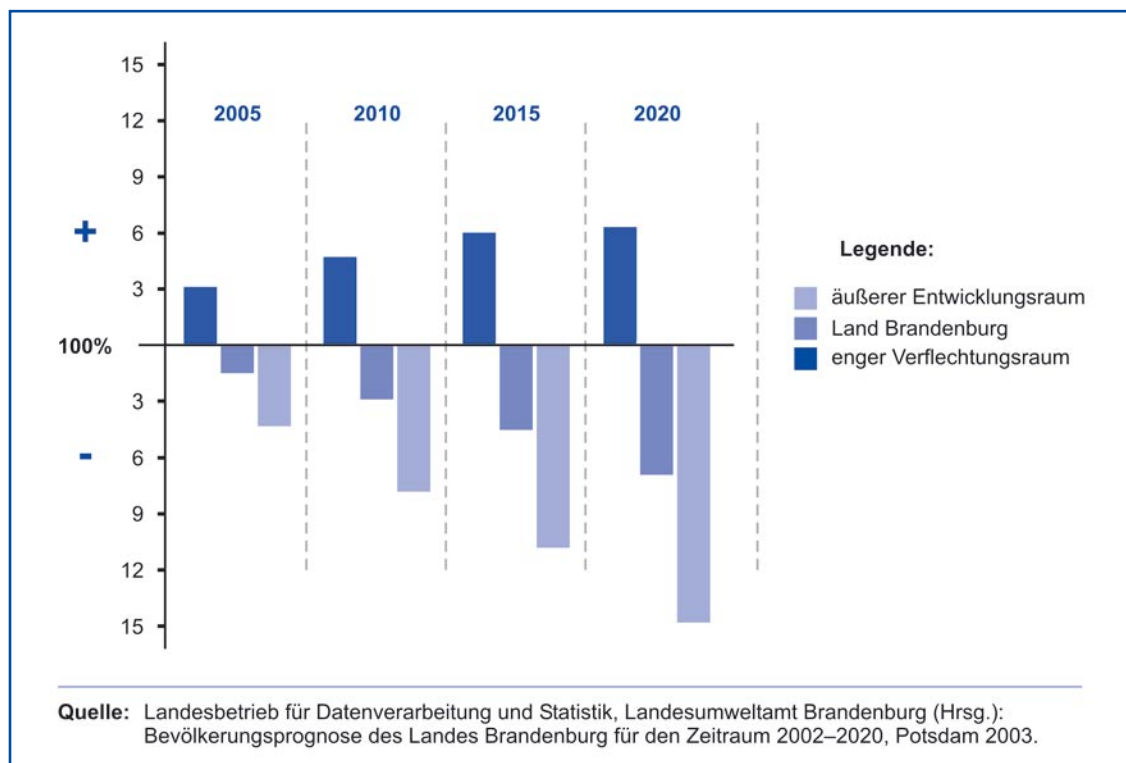
bis hin zu den Gemeinden im engeren Verflechtungsraum um Berlin. Die Bevölkerungsentwicklung bis 2020 droht die Disparitäten zwischen dem engeren Verflechtungsraum und dem äußeren Entwicklungsraum weiter zu vertiefen. Bei einem prognostizierten Bevölkerungsrückgang im gesamten Land Brandenburg wird die Bevölkerung im Umland von Berlin bis zum Jahr 2020 kontinuierlich anwachsen. Demgegenüber hält der Bevölkerungsrückgang im äußeren Entwicklungsraum weiter an.

Auch die Arbeitsmarktsituation war und ist durch gravierende regionale Disparitäten gekennzeichnet. Im Berliner Umland sind vergleichsweise niedrige Arbeitslosenquoten zu registrieren, während die ländlich geprägten, strukturschwachen Räume eine überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit aufweisen.

EU gibt Innovationsimpulse

Die Dezentralisierung von Arbeitsmarktpolitik, verbunden mit einem partnerschaftlichen Ansatz zwischen der lokalen und regionalen Ebene, aber

Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung im Land Brandenburg 2000–2020 (2001 = 100%)



auch zwischen den wichtigsten Partnern, ist in vielen Ländern der Europäischen Union längst gelebte Praxis. Auf der lokalen Ebene können nicht gedeckte Bedürfnisse erkannt werden und

„Lokale Antworten auf lokale Bedürfnisse“

... geben die Initiativbüros und lokalen Initiativen, die das MASGF seit August 2002 fördert.

Arbeitsplätze entstehen. Verschiedene arbeitsmarktpolitische Instrumente können hier kreativ zusammengeführt werden und so den Instrumenten eine größere Wirkung geben.

Seit dem Start der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) im Jahr 1997 ist der regionale und lokale Ansatz zentraler Bestandteil der Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF). Mit EU-weiten Modellinitiativen zu den „Territorialen Beschäftigungspaketen“ oder den Mikroprojekten zur Stärkung des „lokalen sozialen Kapitals“ gab der ESF wichtige Impulse, um neue Instrumente und Verfahren für eine Strategie regionaler Beschäftigungsförderung zu erproben.

Brandenburgische Wege zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik

Das MASGF verfolgt seit den 90er Jahren verschiedene Ansätze für eine Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik. Die Arbeitsmarktförderung wird mit der regionalen Infrastrukturförderung verzahnt. Instrumente der Arbeitsmarktpolitik sollen die Umsetzung der regionalen Leitbilder und Entwicklungskonzeptionen unterstützen. Regionale und sektorale Initiativen werden unterstützt, um Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern. Die regionalen Akteure erhalten Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Landesarbeitsmarktpolitik, indem die Fördermittel regional kontingentiert werden. Über regionale Voten sind sie an der Steuerung der Fördermitteln mit beteiligt.

In der EU-Förderperiode 2000 bis 2006 greift das MASGF die Erfahrungen aus den Modellprojekten und -initiativen der EU auf und entwickelt die regionalen Strukturförderprogramme und regionalen Arbeitsmarktinitiativen zur Verzahnungsförderung weiter. In sieben Landkreisen wurde 2002 mit der Förderung begonnen. Inzwischen ist sie flächendeckend in allen Landkreisen und kreisfreien

Städten Brandenburgs eingeführt. Der ESF und das Land unterstützen die Regionen dabei, ihre Ziele zu benennen und die regionalen arbeitsmarktpolitischen Akteure zu vernetzen. Projektmanagementkapazitäten können aufgebaut werden, um integrierte Projekte zu entwickeln, Beschäftigungsinitiativen zu begleiten und die aktive Arbeitsmarktpolitik mit Infrastrukturvorhaben zu verzahnen.

Als Beitrag zur Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie auf lokaler Ebene fördert das MASGF „lokale Initiativen für neue Beschäftigung“. Landesweit werden sechs Initiativbüros gefördert. Sie erhalten ESF-Mittel, um lokale Initiativen und Projekte anzuregen, zu unterstützen, zu begleiten und zu vernetzen. Sie sind die Anlaufstelle für Ideenträger, die lokale Beschäftigungspotenziale mobilisieren und die soziale Teilhabe unterstützen. Regionale Beiräte wählen die Projekte aus. Die Initiativbüros reichen im Anschluss daran die Förderung an die Kleinprojekte weiter. Im ersten Jahr des Bestehens konnten 149 Mikroprojekte gefördert werden. Die inhaltlichen Förderschwerpunkte lagen auf der Erhöhung der Existenzgründungsfähigkeit sowie auf beschäftigungsfördernden Vorhaben von Vereinen, Verbänden und Initiativen.

Integrierte Regionalentwicklung

Den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Brandenburg können nicht allein die Landesregierung, die Bundesagentur für Arbeit und andere staatliche Stellen herstellen, sondern es muss im Zusammenwirken der regionalen Akteure entwickelt werden.

Die Politik will Rahmenbedingungen schaffen, Verzahnungsprozesse in den Kommunen und Landkreisen fördern und moderieren und durch die Verknüpfung von Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Strukturpolitik auf lokaler und regionaler Ebene ihren Beitrag leisten. Für die Integration der Instrumente vor Ort bedarf es der „Macher und Macherinnen“ mit Sinn für Strategieentwicklung, Management-Qualitäten und dem entsprechenden Instrumentenkasten. Zugleich kann die lokale und regionale Ebene diese strategische Rolle nur dann einnehmen, wenn sie auch mit den entsprechenden Ressourcen und Handlungskompetenzen für eine integrierte Regionalentwicklung ausgestattet ist.

Regionale Konzentration auf neue Arbeitsplätze

„Förderung von Verzahnung und Chancengleichheit“ bündelt Fördermittel für die Regionalentwicklung

Der Strukturwandel in einer Region ruft viele Akteure auf den Plan: Ihre einzelnen Initiativen und Aktivitäten sind zwar engagiert, doch oft verlaufen sie unkoordiniert nebeneinander. In Zeiten knapper Mittel und hoher Arbeitslosigkeit ist die Verzahnung aller Fördermittel und Strukturen unter einem gemeinsamen Dach ein vernünftiger Schritt. Eine weitere Voraussetzung für effektiveres Handeln ist die Definition von Schwerpunkten für die regionale Entwicklung.

Kräfte gebündelt auf Schwerpunkte konzentrieren

In wirtschaftlich geschwächten Regionen wie dem Elbe-Elster-Kreis wird deutlich, wie sich Probleme gegenseitig verstärken: geringe Investitionsneigung der Unternehmen, zögerliche Neuansiedlungen, zunehmende Insolvenzen von Firmen, konstant hohe Arbeitslosigkeit, Abwanderung junger Menschen, öffentliche Einnahmen gehen zurück und verringern die kommunalen Mittel für Investitionen. Wenn alle von einer kritischen Lage

betroffen sind, ist es ein richtiges und optimistisches Signal, die konstruktiven Kräfte zu versammeln, um gemeinsam Entwicklungen voranzubringen. Dies ist ein organisatorischer Akt, den nur leisten kann, wer von den relevanten Kräften auf Seiten der Wirtschaft und Arbeitsförderung in der Region anerkannt ist, Diskussions- und Entscheidungsprozesse unabhängig moderieren sowie die Umsetzung von ausgewählten Projekten koordinieren und organisieren kann. Diese praktische Aufgabe ist der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mit dem Verzahnungsprojekt übertragen worden, als deren „Kopf“ für die inhaltlichen Diskussionen der Regionalbeirat Elbe-Elster fungiert.

Innovativer Akteur für Wirtschaft und Arbeitsmarkt in der Region

Wie die regionalen Kräfte in der Wirtschaft und Arbeitsmarktpolitik in gemeinsamen Aktionen und Maßnahmen kooperieren können, zeigt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster programmatisch durch ihre Hauptaufgaben. An erster Stelle steht die Betreuung von Unternehmen zur Sicherung ihres Bestands. Weiterhin werden durch Beratung und Begleitung Existenzgründungen gefördert, durch Akquise und Ansiedlung Investoren betreut sowie durch Strukturförderung Effekte zur Belebung des Arbeitsmarktes in der Region erzielt. Der Pro-



Michael Nadebohr ist technischer Leiter des **BESUCHERBERGWERKS F 60**, das als touristische Attraktion in der Lausitz im Rahmen der Internationalen Bauausstellung „Fürst-Pückler-Land“ viele Besucher anlockt. Nadebohr war früher im Tagebau beschäftigt und hatte noch auf der Förderbrücke gearbeitet, bevor sie im Zuge der Stilllegung des Bergbaus in Klettwitz-Nord Anfang

der neunziger Jahre verschrotet werden sollte. Bürger/-innen gründeten den „Förderverein Besucherbergwerk F 60“ und sicherten mit dem Baudenkmal ein markantes Zentrum für ein Museum über die Förderung von Braunkohle. Verschiedene AB-Maßnahmen wurden durchgeführt, um die Brücke zu sichern, einen großen Werkstattwagen für Büro- und Museumsräume umzubauen und das Umfeld für den Besucherverkehr vorzubereiten. Das Verzahnungsprojekt hat die Kontakte zu den Arbeitsagenturen koordiniert und den Einsatz von



„Durch regionale Verzahnung der Förderstrukturen können dauerhafte Arbeitsplätze entstehen“

... ist die Erkenntnis von Projektkoordinator Bernd Guthknecht und Wilfried Höhne, Geschäftsführer der Regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mbH.

jektträger ist aufgrund seiner besonderen Wirtschaftsnähe geeignet, die klassische Wirtschaftsförderung mit den Projekten des öffentlich geförderten Arbeitsmarktes zu einer gemeinsamen Förderstruktur so zu kombinieren, dass dauerhaft Arbeitsplätze entstehen können.

Prioritäten für die Regionalentwicklung

Um gemeinsame Ziele für die Region im Interesse aller Beteiligten verfolgen zu können, dürfen die Fördermittel nicht mehr für Einzelaktivitäten zerstreut werden, sondern müssen auf festgelegte Schwerpunkte konzentriert werden. Die inhaltliche Diskussion über den besten Kurs in der Regionalentwicklung erfolgt im Regionalbeirat, dem Vertreter/-innen der

Ministerien, des Landkreises, der Kammern, der Gewerkschaften, der Unternehmerverbände, der Arbeitsagenturen, der Landesagentur für Struktur und Arbeit sowie der Regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft angehören. Die Runde diskutiert Vorschläge für Projekte und entscheidet über ihre Realisierung im Rahmen einer Prioritätenliste. Die Mitarbeiter/-innen des Verzahnungsprojektes sind dabei in vielen Gesprächen mit allen Beteiligten darum bemüht, den gemeinsamen Konsens zu festigen und um die aktive Mitarbeit aller Akteure zu werben. So muss manch einer eine eigene Projektidee zurückstellen und sich für ein anderes Projekt engagieren, weil dies als wichtiger für die Region angesehen wird. Neben dieser nach innen koordinierenden Funktion ist das Verzahnungsprojekt auch nach außen aktiv, um Fördermittel für die Region zu gewinnen und strategische Vorschläge zu erarbeiten, die auf die Umsetzung der Chancengleichheit ebenso achten wie auf die besondere Berücksichtigung von Zielgruppen des Arbeitsmarktes, wie Jugendliche und ältere Arbeitnehmer/-innen.



Fördermitteln vorbereitet, so dass verschiedene Arbeitsfördergesellschaften in dem Bereich aktiv werden konnten. So ist die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH mit verschiedenen Projekten von der Gestaltung von Parkplätzen bis zur Vorbereitung der Wiedereinrichtung einer alten Bahnstrecke betraut, damit dieser touristische Schwerpunkt noch mehr an Attraktivität gewinnt. Das Besucherbergwerk hat inzwischen für zwei ehemalige ABM-Kräfte feste Arbeitsplätze geschaffen und beschäftigt darüber hinaus weitere sechs Mitarbeiter/-innen.

Um die monumentale Förderbrücke herum finden

spektakuläre Großveranstaltungen, wie Opern und Festivals, mit vielen tausend Besuchern statt. Die Brücke mit ihrer Klang- und Lichtinstallation ist eine so herausragende Kulisse, dass sich hier eine Reihe von weiteren touristischen Unternehmungen ansiedeln. Mit gezielter Förderung an diesem regionalen Schwerpunkt werden Existenzgründungen vom Fahrradverleih bis zum Bungalowdorf unterstützt, die weitere Arbeitsplätze entstehen lassen.

Aus lokalen Initiativen wird Arbeit

Landesweite „Initiativbüros“ fördern Mikroprojekte mit der Perspektive für neue Beschäftigung

Der Kern für neue Arbeitsplätze liegt oft in Ideen und konkreten Initiativen vor Ort. Je engagierter dabei die Menschen sind, desto dynamischer können sich hier lokale Entwicklungen mit erfolgreichen Ergebnissen entfalten. Dieses Potenzial ist für den regionalen Arbeitsmarkt äußerst wertvoll und muss deshalb gezielt entdeckt und gefördert werden.

Arbeitslosigkeit auf dem Land für Frauen eine Sackgasse?

Besonders für die Frauen auf dem Land kann der Verlust der Arbeitsstelle die Lebenslage langfristig verschlechtern. Neue Beschäftigung entsteht kaum, weil Stellen in der Landwirtschaft abgebaut werden und Neuansiedlungen von Unternehmen ausbleiben. Wer noch aktiv und mobil ist, wandert ab, wenn sich woanders bessere Möglichkeiten ergeben. Wenn die Arbeitslosigkeit andauert, wird die Rückkehr in einen Beruf immer schwieriger und die Tendenz nimmt zu, von der Gesellschaft ausgegrenzt zu werden. Frauen sehen sich auch oft in eine häusliche Rolle als Mutter gedrängt oder sie nutzen ihre Chancen nicht so offensiv wie die Männer. Zumindest ist für sie bei der Aufnahme

einer neuen Arbeit oder der Gründung einer beruflichen Existenz von großer Bedeutung, ob und wie sich Familie und Erwerbstätigkeit „unter einen Hut“ bringen lassen.

Landfrauen durch Projekterfahrungen stärken

Der 1992 gegründete Brandenburger Landfrauenverband e. V. ist in den 14 Landkreisen Brandenburgs in 65 Ortsgruppen mit 1.264 Mitgliedern sehr aktiv. Sich für die Interessen der Landfrauen einzusetzen, ist Schwerpunkt der politischen Arbeit. Der Verband führte seit seiner Gründung viele Einzelprojekte durch, die aus unterschiedlichen Förderquellen finanziert wurden. So wurde der Aufbau von Kommunikations- und Beratungsstellen für die ländliche Bevölkerung unterstützt; ein Projekt in Form einer Vermittlungsagentur für hauswirtschaftliche Dienstleistungen durchgeführt und Frauen bei der Existenzgründung beraten. Dabei ließen sich viele Kontakte sowohl zu den Multiplikatoren als auch zur Basis, den Landfrauen, aufbauen. Die genaue Kenntnis ihrer Probleme und Stärken war eine wichtige Voraussetzung, um als Träger des „Initiativbüros zur Förderung der lokalen Initiativen für neue Beschäftigung im Land Brandenburg“ den Initiativen der Frauen und Mädchen sinnvolle Unterstützung bieten zu können.

Geld und Beratung für schnelle Förderimpulse

Das Programm des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF) zur Unterstützung lokaler Initiativen



Für Manuela Scheil, Landwirtin und Vorsitzende des **KREISLANDFRAUENVEREINS OBERHAVEL e. V.** ist ein Schwerpunkt der vielen Aktivitäten der Landfrauen die ländliche Brauchtumpflege: Die siebenzig Frauen aus allen ländlichen Berufen pflegen lokale Traditionen, wie das Spinnen, Weben, Sticken oder die Bauernmalerei.

Der Projektförderung durch das Initiativbüro ging das Textilprojekt „Alte Fasern im neuen Outfit“ voraus, das 1997 als ABM/SAM-Projekt startete. In einer Nähwerkstatt im Landfrauenstübchen in Löwenberg wurden alte Trachten geschneidert und zunehmend eine neue Landmode entworfen. Die Präsentation auf Modenschauen bei Dorffesten oder der Grünen Woche weckte die Nachfrage, so dass sich die Chancen für eine erfolgreiche Textilproduktion positiv einschätzen ließen.

Die halbjährige Projektförderung als lokale Initiative ermöglicht nun die Testphase der Geschäftsidee. Das Projekt nahm das Beratungsangebot

richtet sich insbesondere an Zielgruppenangehörige des Arbeitsmarktes und erwerbslose Frauen, die aufgrund von Langzeitarbeitslosigkeit oder in Folge anderer Umstände von gesellschaftlicher Ausgrenzung bedroht oder betroffen sind. Unter der Berücksichtigung der lokal-regionalen Bedingungen soll das vorhandene Potenzial zur Beschäftigungsentwicklung, zur Verbesserung der Einkommenssituation sowie zur Integration in Erwerbsarbeit mobilisiert werden.

Als zwischengeschaltete Stellen fördert das MASGF seit 2002 sechs Initiativbüros, von denen vier regional und zwei landesweit agieren. Während die vier regionalen Initiativbüros für Zielgruppen tätig sind, fördern die beiden landesweit zuständigen Initiativbüros vor allem spezifische Frauen- und Mädcheninitiativen. Aufgabe der Büros ist es, die lokalen Initiativen für neue Beschäftigung zu



„Mut machen für Aktivitäten vor Ort, damit neue Wege erprobt werden“

... will die Leiterin des „Initiativbüros zur Förderung der lokalen Initiativen für neue Beschäftigung im Land Brandenburg“ in Teltow/Ruhlsdorf, Sabine Rudert.

unterstützen, zu begleiten und zu vernetzen sowie die Fördermittel unmittelbar an diese weiterzugeben. Das Verfahren ist einfach zu handhaben und effektiv: Eine Initiative stellt einen Förderantrag, über den ein Beirat entscheidet. Danach kann die Fördersumme ausgezahlt werden. So sind ohne bürokratischen Aufwand auch kurzfristige Antragsstellungen möglich. Das Büro des Brandenburger Landfrauenverbandes bietet für spontane Anfragen telefonische Beratung an oder berät vor Ort, verteilt ein „Merkblatt für Antragsteller“, gibt Tipps und Hinweise für die Antragsbearbeitung bis zu Hilfestellungen bei der Abrechnung der Initiativen. Um die verstreut im Land tätigen Initiativen durch Erfahrungsaustausch zu stärken, wird ihre Vernetzung u. a. durch Informationsveranstaltungen gesteuert. Schließlich macht das Initiativbüro durch seine Öffentlichkeitsarbeit die Initiativen bekannt und ermutigt Nachahmer. Wie schnell und breit sich Aktivitäten auf dem Land entwickeln lassen, die nach dem Motto der Europäischen Union „lokale Antworten auf lokale Bedürfnisse“ geben können, zeigt sich an den vielen Anfragen und Projektideen, die die Initiativbüros erreichen.



des Initiativbüros in Anspruch und setzte die Fördermittel gezielt ein: Durch Honorarmittel für eine Schneiderin, Strickerin und Werbefachfrau konnte die Kollektion erweitert, ein Flyer erstellt und eine

Homepage eingerichtet werden. Von den Sachmitteln wurden Vitrinen, Kleiderständer und Puppen für weitere Präsentationen angeschafft. Für die Vereinsvorsitzende drückt die ehrenamtliche Tätigkeit im Textilprojekt – wie z. B. bei Modenschauen – die ländliche Identifikation der Frauen mit ihrer selbst entworfenen Mode aus. Projektinitiatorin Elfi Fischer setzt darüber hinaus auf künftige wirtschaftliche Effekte, wenn durch eine kleine Textilproduktion Arbeit entsteht und in einem Hofladen der Landfrauen die Kleidung vermarktet werden könnte.

Für eine Gesellschaft ohne Ausgrenzung

Soziale Teilhabe durch Arbeitsmarktintegration

Immer mehr Menschen sind sozial ausgrenzt. Derzeit leben in der EU ca. 55 Millionen Menschen in Armut. Das entspricht ca. 15 Prozent der EU-Bevölkerung. Die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung wird deshalb bis 2010 einer der Schwerpunkte der EU-Politik sein.

Soziale Ausgrenzung

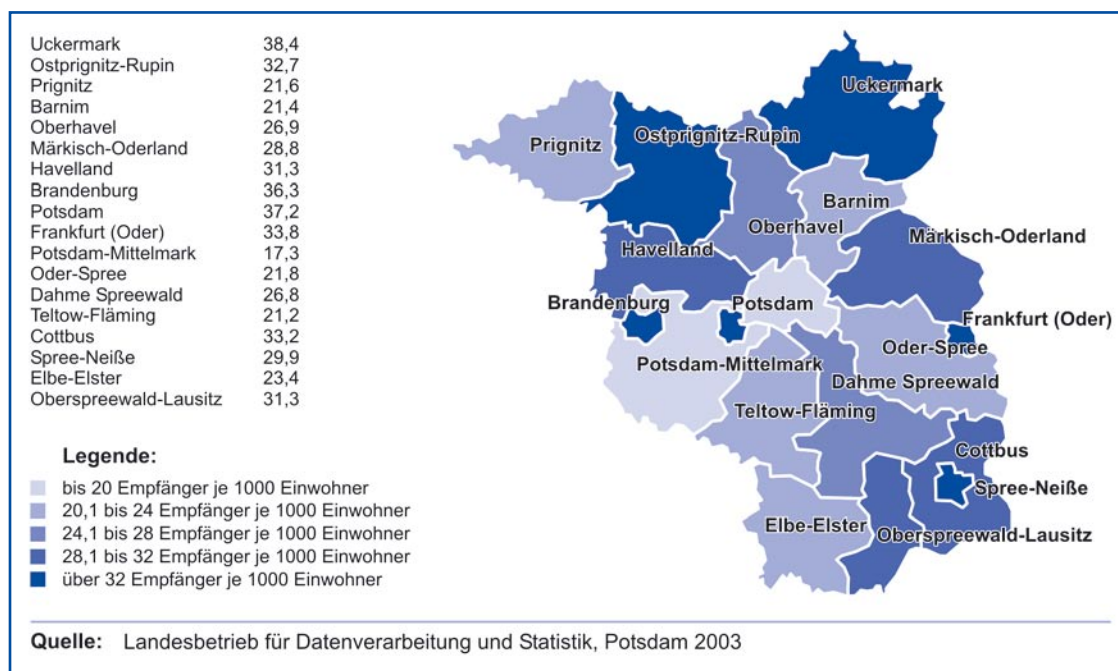
Eine der Hauptursachen für soziale Ausgrenzung im Land Brandenburg ist die Zunahme der Arbeitslosigkeit: Mehr als 40 Prozent aller Arbeitslosen in Brandenburg sind schon länger als ein Jahr ohne Arbeit. Über 16 Prozent der Jugendlichen zwischen 20 und 25 Jahre sind arbeitslos vor allem aufgrund der Schwierigkeiten beim Übergang von der Ausbildung in Beschäftigung. Mit über 75.000 Personen, und damit 2,9 Prozent der Brandenburger/innen, erreichte die Anzahl der Sozialhilfeempfänger 2003 einen neuen Höchststand. Ihr Anteil ist allerdings niedriger als der Bundesdurchschnitt. Dieser lag im Jahre 2002 bei 3,3 Prozent, in Brandenburg dagegen bei 2,8 Prozent. Annähernd 60 Prozent aller sozialhilfebeziehenden Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren leben in Brandenburg in Haushalten von allein Erziehenden. Die fehlende Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf führt zu einem Armutsrisiko.

Soziale Ausgrenzung ist somit ein mehrdimensionaler Prozess, in dessen Verlauf bestimmte Risikogruppen sukzessive an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden. Dabei spielen verschiedene Faktoren zusammen: ungleich verteilte Zugangsbedingungen zu Beschäftigung und Bildungschancen, eine ungleiche Verteilung von Vermögen sowie die soziale und kulturelle Ausgrenzung, die durch subjektive Komponenten wie eine negative Selbsteinschätzung verstärkt werden. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen und die Teilhabe aller an der Gesellschaft zu ermöglichen.

Soziale Eingliederung

Strategisches Ziel der Europäischen Union ist es deshalb, die Armut und die soziale Ausgrenzung zu bekämpfen. Einkommen, gesellschaftliche Anerkennung und das persönliche Selbstwertgefühl hängen in unserer Gesellschaft von der Integration in das Arbeitsleben ab. Der beste Schutz gegen soziale Ausgrenzung ist zunächst ein Arbeitsplatz. Wenn aber ein zunehmender Teil der Arbeitsplätze unsicher oder schlecht bezahlt ist, kann Beschäftigung allein nicht mehr in ausreichender Weise vor Armut schützen. Ausgrenzung aus der Erwerbsgesellschaft steht häufig in einem direkten Zusammenhang mit einer

Rate der Empfänger laufender Hilfe zum Lebensunterhalt in und außerhalb von Einrichtungen je 1.000 Einwohner im Land Brandenburg 2002



unzureichenden schulischen und beruflichen Qualifikation. Deshalb gilt es, präventiv Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, die darauf abzielen, die Qualifikationen und Ausbildung zu verbessern.

lichen, die notwendige Basisqualifikation für das Berufsleben zu erlangen. Verstärkt rückt der Übergang von der Ausbildung in Beschäftigung an der so genannten zweiten Schwelle in den Fokus der

„Die Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung ... erfordert eine Erleichterung des Zugangs zu qualifizierter Beschäftigung ...“

ist einer der Grundsätze des Aktionsprogramms der Gemeinschaft zur Förderung der Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten bei der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung.

Insbesondere soll die Integration der Menschen gefördert werden, die mit besonderen Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sind, wie z. B. Menschen mit Behinderungen, Migranten und Migrantinnen, Angehörige ethnischer Minderheiten, Schulabbrecher/-innen, ältere Menschen, gering Qualifizierte sowie Haftentlassene.

Mit dem Ziel der sozialen Eingliederung gibt die Europäische Union einen Rahmen vor, der von den Mitgliedsstaaten in jährlichen Nationalen Aktionsplänen (NAP) zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung umgesetzt werden. In Deutschland liegen die Schwerpunkte des NAP in den Bereichen:

- ➔ Integration in den Arbeitsmarkt und Qualifizierung,
- ➔ Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- ➔ Hilfe für besonders gefährdete Personengruppen,
- ➔ Verbesserung der Effektivität und Zielgenauigkeit der Hilfe.

Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren – Programme zur Integration

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt in Brandenburg erfordert es, einer dauerhaften Ausgrenzung bestimmter Personengruppen entgegenzuwirken. Eine zielgruppenorientierte Ausrichtung der Landesarbeitsmarktpolitik bleibt ebenso unverzichtbar wie die öffentliche Beschäftigungsförderung.

Die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ist die vorrangige Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik des Bundes. Dennoch setzt die Landesarbeitsmarktpolitik mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF) den finanziellen Schwerpunkt seiner ESF-Förderung insbesondere auf die Bekämpfung der Jugend- und der Langzeitarbeitslosigkeit. Projekte zur Vermeidung von Schulabbrüchen sowie die Förderung der beruflichen Erstausbildung helfen den Jugend-

Förderung: Einstiegsteilzeitmodelle sowie die Beratungs- und Förderangebote der „Aktionen für Jugend und Arbeit“ geben Unterstützungsleistungen bei der Integration von jungen Fachkräften in Beschäftigung.

Statt Arbeitslosigkeit soll Arbeit finanziert werden. Deshalb unterstützt das Land kommunale Ansätze der Arbeitsmarktpolitik im Rahmen von „Arbeit statt Sozialhilfe“, um so den Ausstieg aus der Hilfe zum Lebensunterhalt zu ermöglichen und durch begleitende Qualifizierungen und andere Integrationsangebote zu unterstützen. Das „Kurssystem contra Langzeitarbeitslosigkeit“ und die „Akademie 50 plus“ sind weitere Integrationsangebote, die sich gezielt an Langzeitarbeitslose richten. Das Angebot der „Akademie 50 plus“ richtet sich dabei schwerpunktmäßig an ältere Arbeitslose.

Reformen „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“

Mit der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe (Hartz IV) stehen ab dem 1. Januar 2005 die Förderangebote der Bundesagentur für Arbeit für alle erwerbsfähigen Arbeitslosen zur Verfügung.

In Vorbereitung der Umsetzung von Hartz IV wurde das „Projekt für intensives Fördern und Fordern“ (PfiFF) im September 2003 in Zossen eingerichtet. PfiFF erprobt modellhaft die Zusammenarbeit zwischen der Agentur für Arbeit und dem Sozialamt sowie Projektträgern, Beratungsstellen und den arbeitsmarktrelevanten Akteuren. Neu ist, dass PfiFF besonders auf gesundheitlich eingeschränkte Teilnehmer/-innen ausgerichtet ist und dass mit den Krankenversicherungen, den Ärzten und Ärztinnen in der Region sowie den Rentenversicherungsträgern kooperiert werden soll. Damit wird angestrebt, die Integrationschancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Individuell und konsequent an Arbeit heranzuführen

„JugendCoachingCentre“ berät, qualifiziert und vermittelt junge Berufseinsteiger/-innen

Jugendliche mit einer Berufsausbildung haben zwar die erste Schwelle zum Arbeitsleben bewältigt, stehen aber nun vor der zweiten Schwelle der Übernahme in eine feste Beschäftigung. Und das ist angesichts knapper Arbeitsplätze oder hoher Ansprüche an die Qualifikation bei offenen Stellen nicht einfach.

Nach Berufsausbildung Probleme beim Einstieg in den Arbeitsmarkt

Die Arbeitslosenquote der unter 20-jährigen ist im Vergleich zur Gesamtarbeitslosigkeit zwar noch gering, doch bei den 20- bis 25-jährigen steigt sie rapide an. Der hohe Anteil der bereits länger als 6 Monate arbeitslos gemeldeten Jugendlichen macht deutlich, dass bereits in dieser Altersgruppe die Gefahr der Langzeitarbeitslosigkeit besteht. Viele Unternehmen zögern, junge Bewerber/-innen

einzustellen und nennen durchweg die gleichen Defizite: Neben der geringen Berufserfahrung wird ein unzureichender Ausbildungsstand in der Berufsqualifikation beklagt, das unzureichende Bewusstsein für Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit und äußeres Auftreten sowie die mangelnde soziale Kompetenz. Worin auch immer die Ursachen für diese Defizite liegen, sie verschlechtern die Chancen vieler Jugendlicher auf dem Arbeitsmarkt. Eine individuelle Beratung und gezieltes Training ist eine zwar aufwändige, aber langfristig erfolgreiche Förderung.

Berufliche mit sozialen Kompetenzen verbinden

Die FAW – Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH bietet für die berufliche Bildung von Jugendlichen seit 1991 die verschiedensten Projekte und Einrichtungen an. Dabei ist von der überbetrieblichen Berufsausbildung in eigenen Werkstätten bis zu internationalen Austauschprojekten ein breites Spektrum vorhanden, um insbesondere Jugendliche mit Problemen und Benachteiligungen zu fördern und auf das Arbeitsleben vorzubereiten. Die Erfahrungen aus der Jugendsozialarbeit bringt der Träger in das „JugendCoachingCentre“ ein, das als Projekt der Initiative der Brandenburger Landesregierung „Jugend 2005“ im Jahre 2002 startete. Neben Fürstenwalde unterhält der Träger noch weitere Anlaufstellen in Erkner, Eisenhüttenstadt und Beeskow,



Der 24-jährige **MANUEL ROHNE** aus Storkow hat nach der zehnten Klasse in einem Betrieb Konstruktionsmechaniker gelernt. Nach der Berufsausbildung wurde er arbeitslos und vom Arbeitsamt auf das „JugendCoachingCentre“ aufmerksam gemacht. Dort betreute ihn Beraterin Gundula Protz, die mit dem jungen Mann Bewerbungen trainierte, weil er sich in der Selbstdarstellung und Kommunikation unsicher fühlte.

Die Bewerbung und das Vorstellungsgespräch bei der Firma BE-Maschinenmesser GmbH & Co. KG in Spreenhagen verliefen positiv, so dass

eine Beschäftigung für die Dauer des Projektes ermöglicht und nach dessen Ablauf die Übernahme in eine Vollzeitstelle in Aussicht gestellt wurde. Der Metallbauer hat sich sehr gut in den Betrieb eingearbeitet und sich gerade in dem hochsensiblen Bereich der Messerproduktion durch seine Präzision und Korrektheit für den Bereich der Qualitätskontrolle und Verpackung empfohlen. Exportleiterin Kerstin Thomsen betont die Kooperation mit dem „JugendCoachingCentre“, die für den Betrieb eine wichtige Hilfe und Entlastung bedeutet. Das 1993 gegründete Unternehmen hat sich seit einigen Jahren in der



„Individuelle Betreuung stärkt die Eigeninitiative für erfolgreiche Schritte ins Arbeitsleben“

... fassen FAW-Geschäftsführer Thomas Enkelmann und Projektleiter Bernd Seelig den Ansatz des „JugendCoachingCentre“ zusammen.

um in der Region ausgebildete Jugendliche auf der Suche nach einem Arbeitsplatz zu beraten.

Ein Treffpunkt für die Berufsvorbereitung

Das „JugendCoachingCentre“ in Fürstenwalde ist für Arbeit suchende Jugendliche ein beliebter Treffpunkt. In den Räumen des „KOMM IN – Sonnenblume“ können sie intensive Gespräche über Arbeit und Beschäftigung führen, sich beraten lassen, an Kursen teilnehmen, im Internetcafé durch Stellenaussagen surfen, Erfahrungen und Tipps austauschen. Diese Atmosphäre hat sich bald eingestellt, nachdem das fünfköpfige Team auf Informationsveranstaltungen, in Jugendclubs, Berufsschulen und anderen Treffpunkten intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben hat; daneben wurde ein Netzwerk mit Arbeits-, Jugend- und Sozialamt, IHK, Handwerkskammer, den Unternehmerverbänden und mit einzelnen Betrieben aufgebaut. Kommen

Marktnische der Maschinenmesser für die Lebensmittelindustrie dynamisch entwickelt und exportiert inzwischen seine Produkte in 40 Länder. Der internationale Markt hat zu einer Nachfrage von über 3.000 verschiedenen Schneidwerkzeugen für die Fleischindustrie geführt, wodurch die Mitarbeiter/-innen in der Spezialisierung stark gefordert sind. Auf Personalentwicklung wird deshalb großen Wert gelegt, so dass Manuel Rohne zuerst eine grundlegende, halbjährige interne Schulung zum Kennenlernen der Produktion und Bereiche erhielt.

Jugendliche zu einer Beratung, ergeben sich meist drei Abläufe: Im unkomplizierten Fall lassen sich Interessierte direkt in ein Unternehmen vermitteln, andere durchlaufen einige Zeit das Netzwerk mit Stationen bei einzelnen Partnern. Häufig begibt sich ein/e Jugendliche/r in einen Coaching-Prozess, der ihn/

sie am Ende im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ dazu befähigt, eigenständig einen Arbeitsplatz zu finden. Dieses Coaching ist oft zeitaufwändig, nicht zuletzt weil vielen Jugendlichen durch ihre Umwelt nur wenig Aufmerksamkeit zuteil wurde. Deshalb ist nach einem Erstgespräch zur Erfassung der persönlichen Situation ein grundlegendes Profiling erforderlich, das Fähigkeiten und Potenziale erfasst und Entwicklungsziele beschreibt. Um vorhandene Defizite zu beheben, wird ein Bildungs- und Entwicklungsplan in Zusammenarbeit mit den Jugendlichen aufgestellt, der durch Aufgaben konkretisiert und bei jedem weiteren Treffen so konsequent verfolgt wird, bis der Einstieg in das Berufsleben geschafft ist.



Das Unternehmen bekennt sich zum sozialen Engagement und will jungen Menschen zu Berufserfahrung und Beschäftigung verhelfen. Allerdings sind die Möglichkeiten zur intensiven Betreuung begrenzt und gerade darum ist das Coachingprojekt eine hilfreiche Brücke bei der Integration in die Arbeitswelt.

Schwächen korrigieren – Stärken aufbauen

„PfiFF – Projekt für intensives Fördern und Fordern“ mit gezielten Angeboten und Aktivitäten für Arbeitslose

Arbeitslose brauchen eine intensive Betreuung, die auf ihre Lebenslage sowohl kritisch als auch aufbauend eingeht. Die mitunter komplexen Problemlagen machen einen angemessenen Betreuungsschlüssel notwendig, der ein individuelles Fall-Management erlaubt. So können Fallmanager/-innen Fördermaßnahmen gezielt und kundenorientiert anbieten. Das stärkt Motivation, Selbstbewusstsein und Gesundheit der Menschen, damit der Einstieg ins Arbeitsleben gelingt.

Arbeitslosigkeit schwächt – Aktivitäten machen stark

Bei lang anhaltender Arbeitslosigkeit vermehren sich persönliche Hemmnisse, die von der Arbeitswelt entfremden und die Arbeitsvermittlung komplizierter machen. Die Kombination von Schwächen, angefangen bei einer unrealistischen Selbsteinschätzung über eine veraltete Qualifikation bis zu Fehlern bei Bewerbungen, Frust durch Erfolglosigkeit und ein schwieriges soziales Umfeld verdichten sich zu einer negativen Lebenserfahrung. Eigeninitiative wird jetzt zum Kraftakt, der immer schwerer fällt, weil oft gesundheitliche Störungen



MARIO MENZ-BITTNER kam als schwerbehinderter Langzeitarbeitsloser zu PfiFF, weil er eine Tätigkeit in der IT-Branche suchte, für die er ausgezeichnete Qualifikationen vorwies. Als Computer-Experte in der DDR ausgebildet, folgten nach der Wende Tätigkeiten im PC-Handel, AB-Maßnahmen, Fortbildung und wechselnde Phasen der Arbeitslosigkeit. Zwei Hindernisse machten seine Arbeitssuche besonders schwierig: Zunächst ist die

gen auftreten. Damit schließt sich ein Teufelskreis: Arbeitslosigkeit schwächt die Gesundheit, doch wer krank ist, bekommt keine Arbeit. Hier ist eine spezielle, auf den Einzelfall abgestimmte Betreuung der Langzeitarbeitslosen mit Hilfen zur Lösung ihrer besonderen Problemlage und eine vorausschauende Förderung ihrer Gesundheit notwendig.

Einfühlsam beraten und erfolgreich vermitteln

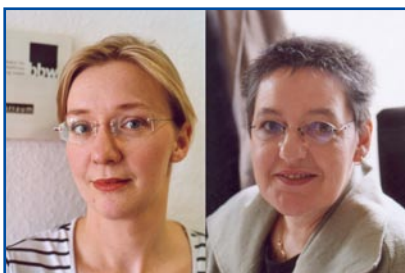
Das Projekt „PfiFF“ gliedert sich in zwei Teile, die von zwei verschiedenen Projektträgern durchgeführt werden und sich jeweils unterschiedlichen Zielgruppen zuwenden.

Ein Teil des Projektes, den die Griethe Bildung und Beratung GmbH als Träger durchführt, liegt in finanzieller Verantwortung der Bundesagentur für Arbeit. Um zu verhindern, dass sich kurz- und mittelfristige Arbeitslosigkeit verfestigt, soll eine rasche Vermittlung durch intensive Beratung erreicht werden, die darauf zielt, Arbeitssuchende und Stellenangebote passgenau aufeinander abzustimmen.

Aus ESF- und Landesmitteln wird die intensive Betreuung und Vermittlung von Langzeitarbeitslosen gefördert. Der Projektträger, die bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH, hat aus Vorläuferprojekten Erfahrung mit Personen, die sich schwer vermitteln lassen. Breite Kontakte zu Unternehmen, die Kenntnis der Berufsanforderungen und eine sorgfältige Vorauswahl von Bewerbern und Bewerberinnen hinsichtlich der Stellenangebote sind Grundlagen einer erfolgreichen Vermittlung.

Kombination von Behinderung und Arbeitslosigkeit von vornherein eine Benachteiligung. Weiterhin kann er aufgrund einer Prothese keinen PKW fahren, wodurch seine Mobilität eingeschränkt ist. Er erhielt eine unterstützende Betreuung, durch die er in einer Bewerbung seine Qualifikation erfolgreich zur Geltung bringen konnte und fand eine Stelle als Netzwerkadministrator. Obwohl freie Stellen in der IT-Branche eher wieder knapp sind, hat sich die Erfahrung von PfiFF bestätigt, dass Unternehmen in Brandenburg auch vorurteilslos bereit sind, gute Mitarbeiter/-innen aus der „schwer vermittelbaren“ Zielgruppe des Arbeitsmarktes einzustellen.

„Festgefahrene Problemlagen aufbrechen“



... will Projektleiterin Susen-Arian Aßmann von der bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH.

„Individuelle Beratung und passgenaue Vermittlung“

... sind zwei Stärken von PfiFF, betont Projektleiterin Gabriela Gneuß von der Griethe Bildung und Beratung GmbH.

An sich arbeiten für den Einstieg in Arbeit

Ein besonderer Schwerpunkt von PfiFF für Langzeitarbeitslose liegt auf der Prävention von Gesundheitsgefährdungen und der aktiven Gesundheitsförderung. Ein/e Gesundheitsmanager/-in informiert beispielsweise über Leistungen der Krankenkassen oder empfiehlt die Teilnahme an einer Rückenschule oder Ernährungsberatung. In manchen Fällen sind auch Suchtberatung und psychologische Beratung angezeigt, oder der Hinweis auf eine Elterninitiative zur Lösung der Pro-



BRIGITTE KIEL hatte in der DDR eine Ausbildung zur Industriekauffrau absolviert. Nach der Wende arbeitete sie in verschiedenen Anstellungen als Verkäuferin, bis sie wegen gesundheitlicher Probleme arbeitslos wurde. Von der Arbeitsagentur wurde sie auf PfiFF aufmerksam gemacht. In den Beratungsgesprächen wurde ihr vorgeschlagen, an einem Bewerbungstraining teilzunehmen.

bleme von allein erziehenden Müttern.

PfiFF setzt die freiwillige Teilnahme voraus, was Eigeninitiative und Motivation verlangt. In der ersten Phase des Vermittlungsprozesses wird der Ist-Stand in der Lebenssituation der Betroffenen ermittelt. Dabei sollen Vermittlungshemmnisse und Schwächen aufgedeckt werden, die eine Arbeitsaufnahme erschweren.

An die Beratung ist ein Pflichtteil gekoppelt. Hier wird mit den Arbeitslosen eine Zielvereinbarung geschlossen, um Vorgehensweise und erreichte Veränderungen nachvollziehbar zu machen. Wer aus der Palette der Förderleistungen vom PC-Kurs über die Stellenrecherche im Internet bis zum Bewerbungstraining Aktivitäten unternimmt, soll durch Lob und Kritik ständig eine Rückmeldung erfahren.

Schließlich wird die Bewerbung bei einem Unternehmen sorgfältig vorbereitet. Probleme werden sofort analysiert, Verbesserungen vorgenommen und nach gelungener Vermittlung auch weiterhin Unterstützung angeboten. Viele Unternehmen schätzen das Angebot von Betreuung und Beratung, weil sie bei der Integration von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die aus der Arbeitslosigkeit kommen, entlastet werden.

Gleichzeitig wurde ihr angeboten, sie bei Bewerbungen durch Kontaktaufnahme zu den Unternehmen zu unterstützen. Mit Hilfe des Kurses konnte sie ihre Bewerbungsstrategie verbessern, nach freien Stellen im Internet recherchieren und sich mehrfach bewerben. Durch Eigeninitiative fand sie einen Blumenladen in Zossen, in dem sie zunächst ein Praktikum absolvierte. Danach wurde sie für eine Probezeit eingestellt. Aufgrund ihres Interesses an der Floristik ist diese berufliche Neuorientierung eine interessante Herausforderung, für die Brigitte Kiel als Quereinsteigerin noch intensiv lernen will.

Ansprechpartner/-innen in den Projekten

➔ **Lotusdienst für Existenzgründer/innen im Landkreis Potsdam-Mittelmark**

Technologie- und Gründerzentrum „Fläming“ GmbH
Geschäftsführer: Dr. Veit-Stephan Zweynert
Gründer-Lotse: Klaus Wessels, (Frau Weit ist seit 01.01.2004 ausgeschieden)
Adresse: Brücker Landstraße 22 b, 14806 Belzig
Telefon: 033841/65 15 2 oder 65 15 3
E-Mail: gruenderlotse@tgz-belzig.de
Internet: www.tgz-belzig.de

➔ **Mobilitätsoffensive Wirtschaft und Familie**

Arbeits- und Ausbildungsförderungsverein Potsdam-Mittelmark e. V.
Geschäftsführer: Bernd Schlägel
Projektleiterinnen: Silke Gabriel, Nicole Körner,
Projektkoordination: Monika Stoltmann
Adresse: Dorfstraße 25, 14806 Kuhlowitz
Telefon: 033841/38 87 33
E-Mail: gabriel@aafv.de, koerner@aafv.de
Internet: www.mobilitaetsoffensive.de

➔ **garage lausitz**

SUPRA Gesellschaft für angewandte berufliche Aus- und Weiterbildungsprojekte
Geschäftsführer: Gabriele und Norbert Raasch
Projektleiterin: Claudia Rosenstengel
Adresse: Parzellenstraße 10, 03046 Cottbus
Telefon: 0355/48 68 68
E-Mail: info@garage-lausitz.de
Internet: www.garage-lausitz.de

➔ **Qualifizierung und Professionalisierung im Wassertourismus**

TÜV Akademie GmbH, Niederlassung Potsdam
Geschäftsführer: Friedrich W. Winskowski,
Siegfried Schmauder
Projektleiter: Michael M. Sopp
Adresse: Max-Eyth-Allee 2, 14469 Potsdam
Telefon: 0331/58 11 78-10
E-Mail: Michael.Sopp@de.tuv.com
Internet: www.tuev-akademie.de

➔ **Teilzeitplus für Brandenburg**

RKW Brandenburg GmbH
Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hoffmann
Projektleiterin: Christine Grothe
Adresse: Zeppelinstraße 136, 14471 Potsdam
Telefon: 0331/96 74 5-0 oder 0331/96 74 5-23
E-Mail: christine.grothe@rkw-brandenburg.de
Internet: www.rkw-brandenburg.de

➔ **NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie**

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg e. V.
Direktorin: Pfrn. Susanne Kahl-Passoth
Projektmanagerin: Gundel Kern
Projektleiterin: Katharina Stuh
Adresse: Paulsenstr. 55/56, 12163 Berlin
Telefon: 030/82 09 7-155
E-Mail: kern.G@diakoniebb.de
Internet: www.neuzeit-diakonie.de

➔ **Ausbildungsverbund Südbrandenburg**

TÜV Akademie GmbH, Niederlassung Cottbus
Geschäftsführer: Friedrich W. Winskowski
Projektleiterin: Katrin Falkenberg
Adresse: Ernst-Schneller-Str. 3, 01979 Lauchhammer
Telefon: 03574/78 19 64
E-Mail: ta-cottbus@de.tuv.com
Internet: www.tuv.com

➔ **Mentoring Gründerinnen**

IHK-Projektgesellschaft mbH
Geschäftsführerin: Dr. Monika Glapski
Projektleiterin: Heike Graf
Adresse: Puschkinstr. 12b, 15236 Frankfurt (Oder)
Telefon: 0335/56 21-239
E-Mail: glapski@ihk-projekt.de
Internet: www.ihk-projekt.de

➔ **Verzahnung und Chancengleichheit**

Regionale Wirtschaftsfördergesellschaft Elbe-Elster
Geschäftsführer: Wilfried Höhne
Projektkoordinator: Bernd Guthknecht
Adresse: Ludwig-Jahn-Straße 2, 04916 Herzberg/Elster
Telefon: 03535/46 26 75
E-Mail: verzahnung@lkee.de
Internet: www.verzahnung-elbe-elster.de

➔ **Initiativbüro zur Unterstützung lokaler Initiativen für neue Beschäftigung im Land Brandenburg**

Brandenburger Landfrauenverband e. V.
Geschäftsführerin: Gisela Materne
Projektleiterin: Sabine Rudert
Adresse: Dorfstraße 1, 14513 Teltow-Ruhlsdorf
Telefon: 03328/31 93 04
E-Mail: blv-projekte@t-online.de
Internet: www.brandenburger-landfrauen.de

➔ **JugendCoachingCentre**

Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH
Geschäftsführer: Kirsten Schmitt, Thomas Enkelmann
Projektleiter: Bernd Seelig
Adresse: Trebuser Straße 55, 15517 Fürstenwalde
Telefon: 03361/35 84 00
E-Mail: AJA-JCC@t-online.de
Internet: www.fawz.de

➔ **PfiFF – Projekt für intensives Fördern und Fordern**

Teil A: Griethe Bildung und Beratung GmbH
Geschäftsführer: Roland Griethe
Projektleiter: Christian Hiller und Gabriela Gneuß
Adresse: Kirchstraße 1, 15806 Zossen
Telefon: 03377/20 14 10
E-Mail: griethe-zo@gmx.de
Internet: www.griethe-erfolgstraining.de

Teil B: bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH
Geschäftsführer: Klaus-D. Teufel, Dr. Andreas Forner
Projektleiterin: Susen-Arian Assmann
Adresse: Kirchstraße 1, 15806 Zossen
Telefon: 03377/20 30 22
E-Mail: susen-arian.assmann@bbw-akademie.de
Internet: www.bbw-berlin.de

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Frauen des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit

Heinrich-Mann-Allee 103
14473 Potsdam
Tel.: 0331 – 866 50 46

www.masgf.brandenburg.de