



LAND  
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit und Frauen



## ***Marksteine***

*Die EU-Gemeinschaftsinitiativen  
im Land Brandenburg 1994–1999*



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.

### **Marksteine – Die EU-Gemeinschaftsinitiativen im Land Brandenburg 1994–1999**

erstellt durch BBJ Servis GmbH 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 Dr. Klaus Kluschke Dr. Karin Rau Christiane Schick Matthias Veigel
Gestaltung:	ERGOKONZEPT AG, Potsdam
Redaktion:	Matthias Veigel
Druck:	Christian & Cornelius Rüss – Druckerei & Buchbinderei, Potsdam
Auflage:	3.000 Stück
Finanzierung:	Europäischer Sozialfonds und Mittel des Landes Brandenburg
	November 2002







## ***Marksteine***

*Die EU-Gemeinschaftsinitiativen  
im Land Brandenburg 1994-1999*

erstellt durch BBJ Servis GmbH 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

>>>>	<b>Vorwort</b>	4–5
<b>Existenzgründung</b> 	<b>Unternehmerische Selbstständigkeit</b> Herausforderung und Perspektive	6–7
	<b>Existenzgründung mit Augenmaß und gezielter Beratung</b> Stahlbauunternehmer Gander baut Marktstellung aus und sichert Arbeitsplätze	8–9
	<b>Marktlücke für eine Existenzgründung</b> Wolleks Tankanlagenservice arbeitet rund um die Uhr	10–11
<b>Qualifizierung in KMU</b> 	<b>Wissen und Kompetenz</b> Wettbewerbsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen	12–13
	<b>Hochtechnologie und der Blick für Qualität</b> Fachkräfte der „Holzindustrie Templin“ bearbeiten Holz für den Weltmarkt	14–15
	<b>Betriebe leben Qualität</b> Qualitätsmanagement vitalisiert und stabilisiert Unternehmen nach innen und außen	16–17
<b>Konversion</b> 	<b>Konversion</b> Bürde und Chance der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik	18–19
	<b>Konversion und Integration als Zukunftsarbeit</b> Spätaussiedler/innen wohnen, lernen und arbeiten auf ehemaligem Militärgelände	20–21
	<b>Planmäßig in eine zivile Zukunft</b> Qualifizierungsprojekt erfasst und dokumentiert militärische Liegenschaften	22–23
<b>Zielgruppenförderung</b> 	<b>Zielgruppenförderung</b> Integration statt Ausgrenzung	24–25
	<b>Leistung und Rücksichtnahme</b> Wie behinderte Menschen einen Arbeitsplatz bekommen	26–27
	<b>„Jeder verdient eine zweite Chance“</b> Durch Qualifizierung und Arbeit zurück ins normale Leben	28–29

30–31	<b>Neue Perspektiven für ländliche Räume</b> Veränderungen mit Zukunft	 
32–33	<b>Kuhstall und Computer</b> Bildungsimpulse für moderne Arbeitsplätze auf dem Land	
34–35	<b>Hanf für gesunde Textilien</b> Qualifizierung für die wirtschaftliche Nutzung nachwachsender Rohstoffe	
36–37	<b>Gender Mainstreaming</b> Weg zur Geschlechtergerechtigkeit	 
38–39	<b>Frauenpower für Informationstechnologie</b> Der Personalcomputer am Arbeitsplatz als virtueller Schulungsraum	
40–41	<b>Kooperationen und Netzwerke</b> Ressourcen für eine effektive Arbeitsmarktpolitik	 
42–43	<b>Stark auf dem Markt durch Kooperation</b> Bauunternehmen Galle im Unternehmensverbund	
44–45	<b>Von der europaweiten Vielfalt lernen</b> Grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördert arbeitsmarktpolitische Innovationen	 
46–47	<b>Made in Brandenburg</b> Kleine und mittlere Unternehmen qualifizieren sich für den europäischen Binnenmarkt	
48	<b>Ansprechpartner in den Projekten</b>	

Die vorliegende Broschüre möchte einem breiteren Kreis von Lesern und Leserinnen Arbeitsmarktprojekte vorstellen, die im Land Brandenburg durch die Gemeinschaftsinitiativen der Europäischen Union gefördert wurden. Getreu dem Leitmotiv des Europäischen Sozialfonds „in Menschen investieren“, stellt die Broschüre die Menschen in den Projekten – die Projektteilnehmer/innen und Projektmitarbeiter/innen – in den Mittelpunkt. Von ihren Ideen, ihrem Wissen und ihrem Engagement leben die Projekte. Sie kommen zu Wort, um über ihre Erfahrungen, Motive, Erfolge und die Ergebnisse aus den Projekten zu berichten. Für die Zusammenarbeit bei der Erstellung der Broschüre gebührt ihnen ein herzliches Dankschön!

Die Broschüre stellt den thematisch ausgewählten Projektreportagen einen jeweils einführenden Beitrag voran. Diese Beiträge wurden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der ESF-Technischen Hilfe bei der BBJ Servis GmbH verfasst. Die Auswertung der Projekterfahrungen im Rückblick verbindet sich mit einem Ausblick auf die Förderperiode 2000 bis 2006.

### **Innovative Arbeitsmarktprojekte mit den EU-Gemeinschaftsinitiativen**

Mit den Gemeinschaftsinitiativen stellte die Europäische Union Finanzmittel bereit, um neue Projekt- und Förderansätze zu erproben. Das Land Brandenburg nutzte die Chance und beteiligte sich in der Förderperiode 1994 bis 1999 an insgesamt zehn EU-Gemeinschaftsinitiativen. Aus dem Europäischen Sozialfonds standen dadurch im Förderzeitraum 1994 bis 1999 über 161 Mio. DM für zusätzliche Arbeitsmarktprojekte zur Verfügung. Die Arbeitsmarktförderung des Landes Brandenburg beschritt mit der ESF-Förderung aus den Gemeinschaftsinitiativen neue Wege. Die Projekte konnten die regionalen Kreativitäts- und Innovationspotenziale der Menschen mobilisieren und regional angepasste Problemlösungen erproben.

### **Projekt- und Themenvielfalt**

Die Auswahl von 13 Projektbeispielen aus den insgesamt über 430 geförderten Projekten mit zusammen über 60.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern fiel nicht leicht. Mit der Auswahl dieser Projekte ist kein Anspruch auf Repräsentativität

verbunden. Dennoch spiegelt die Projektauswahl inhaltliche Schwerpunkte der ESF-Förderung wider. Die Themenbandbreite der Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte reicht dabei von:

- ▶ Zielgruppenprojekten, wie z. B. zur (Re-) Integration von Behinderten oder Straftatlassenen in den ersten Arbeitsmarkt;
- ▶ neuen Qualifizierungsformen und -inhalten, um Wissen und Kompetenz in den brandenburgischen KMU zu entwickeln;
- ▶ der Förderung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit im Rahmen von regionalen Existenzgründungsnetzwerken;
- ▶ gezielten Ansätzen zur Entwicklung der ländlichen Räume bis hin zu
- ▶ Projekten zur Konversion von ehemals militärisch genutzten Liegenschaften.

Die Aufzählung macht deutlich, dass sich die Projekte an wichtigen arbeitsmarkt- und regionalentwicklungspolitischen Herausforderungen im Land Brandenburg orientierten, die auch in den kommenden Jahren von Bedeutung bleiben werden.

### **Querschnittsthemen**

Die Europäische Kommission gab darüber hinaus für einzelne Gemeinschaftsinitiativen Themen und Anforderungen vor, die als Querschnittsthemen in den Projekten berücksichtigt werden sollten.

- ▶ Angesichts des EU-Binnenmarktes und der EU-Osterweiterung gewinnt die Zusammenarbeit zwischen Projekten aus verschiedenen EU-Mitgliedstaaten an Bedeutung. Die „Resource“ der europäischen Erfahrungsvielfalt gilt es stärker zu nutzen, um wechselseitig von diesen vielfältigen Erfahrungen zu lernen.
- ▶ Die Initiierung von Kooperationen und die Arbeit in Netzwerken – sowohl auf regionaler als auch auf transnationaler Ebene – sind eine Bedingung, um Innovationen zu entwickeln und den Transfer von neuen Ansätzen zu ermöglichen.
- ▶ Mit Projekten zur gezielten Förderung von Frauen wurden mit den Gemeinschaftsinitiativen Ansatzpunkte entwickelt, um Wege zur Geschlechtergerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu erproben.

Diese Querschnittsthemen – Transnationalität, Netzwerke sowie Gender Mainstreaming – fanden

Eingang in die Regelförderung aus dem ESF in der Förderperiode 2000 bis 2006.

### Von Modellen lernen

Experimente und Modelle sind dann erfolgreich, wenn die verfolgten innovativen Lösungsansätze verallgemeinert werden können und zum neuen herrschenden Standard werden. Das Ergebnis eines solchen erfolgreichen Erfahrungstransfers bezeichnet man deshalb auch als Mainstreaming. Die Verallgemeinerung und der Transfer einzelner ESF-Projekterfahrungen aus den EU-Gemeinschaftsinitiativen gelang im Land Brandenburg sowohl auf einer verfahrenstechnischen Ebene als auch auf der Ebene der Förder- bzw. Programminhalte.

Wettbewerbliche Elemente wurden in einzelnen Gemeinschaftsinitiativen, wie z. B. der Gemeinschaftsinitiative ADAPT und BESCHÄFTIGUNG im Land Brandenburg mit Projekteinwerbungs- und -auswahlverfahren eingeführt und erprobt. Gegenüber den traditionellen „Windhundverfahren“ gelang es damit, dem höheren Qualitätsanspruch der Programme gerecht zu werden. Die Auswahl der Projekte erfolgte durch eigens hierfür eingerichtete Beiräte. Diese Erfahrungen aus den Gemeinschaftsinitiativen waren ein Impulsgeber für das Förderverfahren, das mit der „innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktförderung“

(INNOPUNKT) auch Eingang in das Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ fand.

Aber auch verschiedene Förderinhalte, die in den Gemeinschaftsinitiativen modellhaft erprobt wurden, übernahmen einzelne Ressorts als Richtlinien in ihre „Standardförderung“. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung des Qualitätsmanagements aus der Gemeinschaftsinitiative KMU: Der Teil „Beratung und Zertifizierung“ wird durch eine Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft fortgeführt, der Teil „Qualifizierung“ durch eine des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen. Die Qualifizierung von Beschäftigten in der Landwirtschaft wurde aus der Gemeinschaftsinitiative LEADER II in die Standardförderung des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung übernommen. Die Erfahrungen, die in den Projekten der Regionalen Existenzgründungsoffensiven gewonnen wurden, flossen in die Existenzgründungsrichtlinien des Arbeits- und Wirtschaftsministeriums ein.

Die Modellprojektförderung aus den Gemeinschaftsinitiativen hatte somit nachhaltige Effekte. Die ESF-Förderung trug zur beruflichen Qualifizierung der Menschen bei und brachte sie wieder in Arbeit. Modellhaft erprobte ESF-Förderansätze griffen die Ressorts der Landesregierung auf, um ihre Förderprogramme in der Förderperiode 2000 bis 2006 neu zu gestalten.

Die EU-Gemeinschaftsinitiativen in der Förderperiode 1994 bis 1999

Gemeinschaftsinitiative	ESF-Fördervolumen (in Mio. DM)	Anzahl der Projekte	Teilnehmer/innen
<b>BESCHÄFTIGUNG</b> Modellprojekte für benachteiligte Arbeitslose	18,512	39	3.160
<b>ADAPT</b> Anpassung von ArbeitnehmerInnen an den industriellen Wandel	19,131	32	7.262
<b>RECHAR II</b> Unterstützung des Strukturwandels in Kohlebergbau-Regionen	19,202	70	3.689
<b>RESIDER II</b> Unterstützung des Strukturwandels in Eisen- und Stahlregionen	15,472	55	5.830
<b>RETEX II</b> Unterstützung des Strukturwandels in Textilregionen	1,715	7	2.254
<b>KONVER II</b> Unterstützung des Strukturwandels in Regionen, die vom Truppenabzug besonders betroffenen waren	34,872	142	7.060
<b>INTERREG II</b> Entwicklung der Regionen und grenzüberschreitenden Zusammenarbeit an den Binnen- und Außengrenzen der EU	38,160	62	4.712
<b>KMU</b> Unterstützung von kleinen und mittlerer Unternehmen bei der Anpassung an den europäischen Binnenmarkt	8,762	9	20.103
<b>URBAN</b> integrierte Entwicklung benachteiligter Stadtteile	2,370	9	870
<b>LEADER II</b> Entwicklung ländlicher Gebiete	3,528	7	5.525

# Unternehmerische Selbstständigkeit

## Herausforderung und Perspektive

**A**ktives Unternehmertum, Kreativität und Eigeninitiative sind notwendige Voraussetzungen einer positiven Wirtschaftsentwicklung. Selbstständige Arbeit gewinnt zudem an Gewicht, wenn Möglichkeiten zur abhängigen Erwerbsarbeit abnehmen. Deshalb war und ist die Förderung von Existenzgründungen ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik des Landes Brandenburg. Neben Darlehensgewährung, Zinsvergünstigungen und Beihilfen zum Lebensunterhalt gehören die Förderung von Qualifizierung und beratender Begleitung zu wichtigen Bestandteilen der Gründungsförderung. Gerade auf dem Gebiet der Erhöhung von Gründungskompetenz konnten im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiativen innovative Ansätze erprobt werden.

### Modellprojektförderung setzte auf Entwicklung von Gründungskompetenzen

Als besonders erfolgreicher Ansatz erwies sich die Modellförderung „Regionale Gründungsoffensiven“ (REGO). Hierfür wurden in der vergangenen Förderperiode ESF- und Landesmittel in Höhe von knapp 4,2 Mio. DM bereitgestellt. Im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiativen RESIDER II, RETEX II, KONVER II und RECHAR II sind in der letzten Förderperiode an sechs Standorten im Land Brandenburg (in den Landkreisen Elbe-Elster, Potsdam-Mittelmark, Oberhavel, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neiße sowie in der kreisfreien Stadt Brandenburg an der Havel) entsprechende Projekte gefördert worden.

Die Modellprojektförderung ging von dem Wissen aus, dass neben den materiellen Bedingungen eine tragfähige Geschäftsidee, ein ausgefeiltes Gründungskonzept, die Persönlichkeit des Gründers bzw. der Gründerin sowie Motivation und Willensstärke von herausragender Bedeutung für den späteren Unternehmenserfolg sind. Zudem unterscheiden sich die Anforderungen an einen Unternehmer oder eine Unternehmerin vom Aufgabenspektrum einer angestellten Fachkraft. Sie werden mit den verschiedensten Problemen der Unternehmensführung konfrontiert, die nur begrenzt aus dem früheren Erfahrungsbereich ableitbar sind.

Nachgewiesen ist die Tatsache, dass Schwierigkeiten im Gründungskontext in der Regel nicht aus dem Mangel branchenspezifischen Fachwissens resultieren, sondern in den Faktoren Startkapital und unternehmerisches Wissen und Handlungskompetenz zu suchen sind.

### Coaching – Methode zur Entwicklung von Selbsthilfe

Junge innovative Unternehmen müssen sich in der Gründungsvorbereitung marktorientiert ausrichten und sich auch nach der Gründung zunehmend auf ein turbulentes, nur noch in Grenzen prognostizierbares Umfeld einrichten. Die Unternehmensorganisation ist dementsprechend prozessorientiert zu gestalten. Die erforderliche Organisations- und Managementkompetenz kann nur arbeitsbegleitend und tätigkeitsbezogen erlernt werden. Deshalb hat sich die Methode des Coachings für junge Unternehmen oder Existenzgründer/innen vor und besonders nach der Gründung als eine adäquate Qualifizierungsform erwiesen. Die beratende Begleitung erfolgt als Hilfe zur Selbsthilfe, individuell und problemorientiert. Coaching fungiert als Prozessberatung. Es soll nicht nur der Bearbeitung von Symptomen dienen, sondern die Prozesse identifizieren, die die Probleme verursachen und zur Lösung dieser Probleme beitragen. Coaching bedeutet auch Rückmeldungen geben. Es entwickelt und stärkt in diesem Sinne das kritische Selbstreflexionsvermögen.

Die Teilnehmer/innen der REGO-Projekte wurden im Rahmen von Gründungswettbewerben ausgewählt. Sie suchten einen Weg aus der Arbeitslosigkeit, wollten sich aus Betrieben ausgründen oder ihre jungen, bereits bestehenden Unternehmen stabilisieren. Alle besaßen einen spezifisch ausgerichteten Unterstützungs- und Beratungsbedarf und brachten ihre Gründungsidee, erste Konzepte oder praktische Probleme in das Projekt ein. Orientierte das Coaching vor der Gründung wesentlich auf die systematische Erarbeitung eines schlüssigen Businessplans, war die Begleitung nach der Gründung oft auf die Überwindung sehr konkreter Hindernisse gerichtet. Je nach Beratungsbedarf wurden die Teilnehmer/innen 12 bis 18 Monate begleitend unterstützt.

### Netze stützen auch hier

Das Konzept der REGO's ging davon aus, dass die Überlebenschancen von Gründungen durch die Verbesserung des Umfeldes und durch die Einbindung in Netzwerke erhöht werden können. Träger der Maßnahmen waren deshalb in der Regel Wirtschaftsfördergesellschaften oder Technologie- und Gründerzentren.

Darüber hinaus wurden Lenkungsbeiräte in den Regionen gebildet, die sowohl bei der Auswahl der





Projektteilnehmer/innen aktiv mitwirkten, als auch das Projekt mit Rat und praktischer Unterstützung voran brachten. Die Mitglieder (TGZ, Wirtschaftsfördergesellschaften, Kommunen, Kammern und Verbände, Banken, wissenschaftliche Einrichtungen) tauschten ihre Einschätzungen aus, erkannten Schnittstellen ihrer gründungsrelevanten Aktivitäten und stimmten zunehmend Handlungsfelder ab. Sie trugen mit ihrer Arbeit wesentlich zur Verbesserung des Gründungsklimas in den Regionen bei. Durch die Projektarbeit, Gruppengespräche und den unmittelbaren persönlichen Kontakt der Gründerinnen und Gründer wurden auch regionale Netzwerke zwischen ihnen gebildet.

#### **Nachhaltigkeit gesichert**

Der Wirkungsrahmen der REGO's war jedoch durch den regionalen Geltungsbereich der jeweiligen Gemeinschaftsinitiative begrenzt. In der neuen EU-Förderperiode wurden wichtige Bausteine in die gemeinsame Existenzgründungsförderung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen und des Ministeriums

für Wirtschaft aufgenommen. Das „Programm zur qualifizierenden Beratung von Existenzgründerinnen und -gründern in der Vorgründungsphase“ wird aus ESF- und Landesmitteln finanziert. Das Ministerium für Wirtschaft setzt EFRE- und Landesmittel für die „Förderung von beratender Begleitung (Coaching) kleiner und mittlerer Unternehmen in der Nachgründungsphase“ (CoNaG) ein. Sogenannte Lotsendienste übernehmen in den Kreisen und kreisfreien Städten die Erstberatung, stellen Kontakte her und organisieren individuelle Coaching-Angebote. Die Maßnahmen sind eingebunden in die Landesinitiative „AGIL – Gründen im Land“. AGIL bildet das Dach für ein abgestimmtes Handeln der unterschiedlichsten Akteure auf diesem Gebiet.

## Existenzgründung mit Augenmaß & gezielter Beratung

### Stahlbauunternehmer Gander baut Marktstellung aus und sichert Arbeitsplätze

In der strukturschwachen Region im südwestlichen Brandenburg mit einer ländlichen Prägung ohne nennenswerte Industrie und einiger Entfernung zu den Speckgürteln der Zentren blieb auch Ralf Gander die Arbeitslosigkeit nicht erspart. Der gelernte Werkzeugmacher hatte ein Abendstudium mit dem Ingenieurdiplom abgeschlossen und war bis zur Wende als Konstrukteur im Sondermaschinenbau tätig. Danach wurde er wie viele andere qualifizierte Fachkräfte aus der DDR durch eine Betriebsauflö-



sung arbeitslos, fand aber durch ein ABM-Projekt wieder den Einstieg in den Arbeitsmarkt. In verschiedenen Stellen erweiterte der Maschinenbauer seine Fachkenntnisse im Stahlbau. Sein letztes Beschäftigungsverhältnis endete mit dem Konkurs der Firma seines Arbeitgebers, danach reifte der Entschluss, eine eigene Firma in derselben Branche aufzubauen.

#### Basisqualifikationen für die Gründungsphase

Die Wandlung von der angestellten Fachkraft zum selbstständigen Unternehmer braucht seine Zeit, Defizite sind ab- und Stärken aufzubauen. Als Geschäftsführer gilt es, die Verantwortung für das Management der eigenen Firma zu übernehmen, souveräne Entscheidungen wagen und mit Argumenten vertreten werden. Auf dem geschäftlichen Parkett fordern die Auftragsakquisition und Kundenbetreuung gewandte gesellschaftliche Umgangsformen. Um diese Ansprüche erfüllen zu können, ist bis zur Existenzgründung

eine Vorphase notwendig, in der die wesentlichen Schritte zu planen sind. Ralf Gander hatte sich hierzu ausreichend Zeit genommen, indem er zunächst selbstständig einen Gründungsplan aufstellte und schließlich mit Hilfe der Beratungsangebote des REGO-Projekts den notwendigen Schub für einen erfolgreichen Start des Unternehmens erhielt.

In den Kleingruppen des REGO-Projekts mit höchstens sieben teilnehmenden Personen konnte effizient gearbeitet werden, indem jede Person für ihre Vorhaben und Probleme Beachtung fand. Beim Gruppencoaching wurden Vergleiche gezogen und viele wertvolle Tipps ausgetauscht. Gleichzeitig entstanden Verbindungen und Anknüpfungen für ein Netzwerk von lokalen kleinen und mittleren Unternehmen, die die Vorteile einer Kooperation im gegenseitigen und eigenen Interesse erkannten. Im Einzelcoaching wurde das Gründungskonzept Ralf Ganders einer betriebswirtschaftlichen Analyse unterzogen und durch neue Faktoren zur Markterschließung ergänzt. Der in seinem Beruf fachlich versierte Ingenieur musste sein Wissen noch auf solche Betriebsaspekte wie Buchführung, Marketing und Stundenlohnanalyse erweitern. Andererseits wurde das gute Grundgefühl, zu einer soliden Unternehmensgründung fähig zu sein und die richtige Geschäftsidee zu haben, durch die Beratungsgespräche bestärkt.

#### Markteintritt mit beratender Begleitung

Projektleiter Wilfried Höhne betont, dass es angesichts der anstehenden Aufgaben bei den ersten Schritten in den Markt geboten ist, sich von einem erfahrenen Unternehmensberater begleiten zu lassen, um Fehler zu vermeiden und Risiken zu minimieren. Immerhin gilt es, Kredite in erheblicher Höhe aufzunehmen, erste Aufträge zu realisieren und Lohnzahlungen für den allmählich wachsenden Mitarbeiterstamm aufzubringen. Auch nach der Firmengründung nutzte Ralf Gander die Angebote des REGO-Projekts für ein nachbereitendes Coaching. Dabei wurden Hinweise auf neue Marktbereiche gegeben, Konzepte korrigiert, die Kooperation mit anderen Baufirmen vorbereitet und nützliche Tipps zur Beantragung von öffentlichen Fördermitteln gegeben. Bei der Suche nach geeigneten Fachkräften sichtete der

Unternehmer die Bewerber/innen äußerst kritisch, um von vornherein das Firmenimage auf eine hohe Qualität bei Produkten und Leistungen zu verpflichten.

### Kontrolliert in Schwung gekommen

Gander lässt den Betrieb kontrolliert wachsen, wichtig ist ihm das Prinzip „Was man selber im Griff hat, überschaut man.“ Kunden fanden sich zunächst im Leipziger Raum, inzwischen geht sein Aktionsradius bis nach Berlin. Geländer, Gitterrostbühnen, Leitern, Stahltüren, Schachtabdeckungen und viele weitere Teile aus Edelstahl,



die am Bau benötigt werden, umfassen den Leistungskatalog des Stahlbauunternehmens. Zu den prominenteren Aufträgen gehören das Bundesverwaltungsgericht und der Konzertsaal in Leipzig sowie eine Baustelle in der Hightech-Ansiedlung in Berlin-Adlershof. Das Unternehmen erfreut sich einer guten Auftragslage, die die 26 Arbeitsplätze sichert und damit einen wichtigen Beitrag für den regionalen Arbeitsmarkt leistet.

Wer in den neuen Bundesländern ein Unternehmen gründen will, hat keinen einfachen Start: Das verhaltene Wirtschaftsklima mit den regionalen Strukturproblemen von Auftragsflaute, Arbeitslosigkeit, Abwanderung und geringer Kaufkraft dämpft optimistische Perspektiven. Trotzdem ist der Reiz des Unternehmertums ungebrochen und viele entschlossene Gründungswillige wollen sich den Herausforderungen einer selbstständigen Existenz stellen. Doch wie kann erreicht werden, dass die mit hoher Motivation und Energie angegangene Existenzgründung erfolgreich ist und nicht als unbedachtes Abenteuer in der Existenzkrise endet?



Projektleiter Wilfried Höhne  
Regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster

### Projekt „REGO – Regionale Gründungsoffensive Elbe-Elster“ (Dezember 1998 – April 2001)

In der Region Elbe-Elster wurde ein Gründerwettbewerb für arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen durchgeführt, bei dem 400 Interessenten und Interessentinnen ihre Ideen für eine Unternehmensgründung einreichen. Davon wurden 85 Existenzgründer/innen ausgewählt, deren Vorhaben einem strengen Prüf- und Auswahlverfahren standhalten mussten, bevor sie in dem REGO-Projekt aufgenommen wurden. Sie durchliefen ein intensives Coaching, das konzeptionell und thematisch abgestimmt war und von externen Fachleuten durchgeführt wurde. Im Ergebnis wurden 52 neue Unternehmen gegründet, die sich seitdem auf dem Markt behaupten. Gegenüber der üblichen Einzelförderung erwies sich die Förderung im Rahmen einer Gruppe von Existenzgründern als vorteilhafter. Die Beratungsinstrumente waren so miteinander verknüpft, dass sie die Entwicklungsschritte der Gründer/innen dynamisch vorantrieben. Gleichzeitig konnte der Einsatz der Projektmittel optimiert werden, indem ein nachhaltig wirkendes Gründungsklima hergestellt wurde. Eine wichtige Rolle spielte dabei der Projektbeirat, der die wichtigsten Kooperationspartner und Förderer vor Ort vertrat, wie Arbeitsämter, Banken, Kammern, Kommunen, Verbände, Bildungsträger und Hochschulen.

Problem-Lösung

## Marktlücke für eine Existenzgründung

Wolleks Tankanlagenservice arbeitet rund um die Uhr

**P**eter Wollek hat sich aus der Arbeitslosigkeit zum Unternehmer qualifiziert. Nach der Wende und dem Konkurs seines letzten Arbeitgebers fiel der „Servicetechniker für Tankdatensysteme“ unter die Kategorie der nicht mehr anerkannten Berufe. Eine Vermittlung auf eine neue Arbeitsstelle seiner alten Qualifikation war deshalb ausgeschlossen, dafür bot das Arbeitsamt eine Tätigkeit als Montagemeister oder eine Umschulung an. Doch der Fachmann wollte keine Wände abreißen und keinen neuen Beruf erlernen. Er war schon viele Jahre in der Welt der Tankanlagen tätig und wusste, dass dort für ihn eine sichere Zukunft lag. Mit seiner Berufserfahrung stand die Geschäftsidee auf einer soliden Basis. Gleichzeitig ermutigten ihn viele Anfragen aus der vertrauten Kundschaft im Geschäftsfeld der Betriebstankstellen für LKWs, Busse und andere Fahrzeuge, diese spezielle Marktlücke zu schließen. Schließlich kam die Gründungsinitiative der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberhavel mbH genau zur richtigen Zeit, um sein Gründungsvorhaben zu unterstützen.

### Existenzgründung fordert universellen Fachmann

Obwohl er als Experte für die Installierung und Programmierung von Software gewohnt war, am Schreibtisch Angebote zu erstellen und Baustellen zu betreuen, ist sein Berufscredo nicht nur auf die Spezialistentätigkeit beschränkt: „Ich bin mir nicht zu fein im Öldreck zu arbeiten“. Er versteht sich auch als Schlosser und Monteur, kann Anlagen reparieren und hat sich viele nützliche Fertigkeiten durch die praktische Arbeit beigebracht, wodurch der Techniker alle Anforderungen bei der Wartung von Tankanlagen erfüllen kann. Allerdings wirft eine eigene Firma neben den technischen auch betriebswirtschaftliche Fragen auf. Deshalb war das Coaching im Gründerprojekt eine wichtige Hilfe, wenn eine präzise Kalkulation des Kapitalbedarfs erstellt oder die Buchhaltung aufgebaut werden musste. Beim Gruppencoaching tauschten sich die Gründer/innen darüber aus, welche Erfahrungen sie bei der Abwicklung ihrer Geschäfte gemacht hatten, besprachen typische Probleme und gaben nützliche Tipps weiter. Auch das Coaching in der Zeit nach der Gründung

brachte viele Informationen, die zur Stabilisierung des Unternehmens beitrugen, wobei sich gleichzeitig Leute kennenlernten, die auch weiterhin das Fachgespräch und den geselligen Kontakt beim Unternehmerstammtisch pflegen.



### Flotter Start und starker Stress

Das Ehepaar Wollek unterstützt sich gegenseitig in der neuen Selbstständigkeit. Frau Wollek hat sich in der Wohnung in Hennigsdorf eine Büroecke für Verwaltungsarbeiten eingerichtet, der Reparaturwagen steht einsatzbereit draußen vor der Tür. Oft ist das Paar als Arbeitsteam im Blaumann an den Betriebstankstellen zu sehen. Die Wolleks sind rund um die Uhr und sieben Tage in der Woche bereit, ihren Service zu leisten. Die Nachfrage wächst ständig. Der große Kundenstamm weitet sich zwischen Rostock und Chemnitz aus. Manchmal geht die Tour morgens um vier Uhr los, um rechtzeitig zur frühen Tagesbesprechung auf eine Baustelle zu kommen. Oft wird eine Reparaturleistung spontan angefordert, wenn eine Tankanlage defekt ist und die ersten Fahrzeuge schon auf den Kraftstoff warten. Die Zeit der kleinen und größeren Erholungspausen sind seit der Gewerbeanmeldung und Zulassung zum Fachbetrieb vorbei – für einen Urlaub fand sich noch keine freie Zeit. Der Wechsel in die Unternehmerrolle brachte auch schlaflose Nächte angesichts der Verantwortung für fehlerfreie Leistungen. Ungeachtet der unregelmäßigen Arbeitszeiten und des großen Stresses schätzt Peter Wollek mittlerweile die größeren Freiheiten des Selbstständigendaseins.

## Dynamik und kontrolliertes Wachstum

Die Leiterin des Existenzgründerprojekts Barbara Kasielke-Abshoff sieht in der Entwicklung des jungen Unternehmens ein Modell für eine gelungene Existenzgründung in allen Aspekten, von der persönlichen Profilierung des Gründers bis zur Erschließung der Marktlücke. Aber im Aufschwung kann auch eine Gefahr liegen, wenn sich die Familie zu sehr durch Arbeitsüberlastung auspowert. Betriebliches Wachstum muss jetzt die Lösung sein. Das sieht auch Peter Wollek so und sucht deshalb nach personeller Verstärkung. Verschiedene Bewerber haben schon vorgesprochen, doch noch nicht die Maßstäbe für die Anforderungen des spezialisierten Betriebs erfüllt. „In einer kleinen Firma müssen alle zueinander passen“ ist ein Grundverständnis in der Personalpolitik des Unternehmers, der auf Vertrauen setzt. Deshalb sucht er weiter, testet die Bewerber und hofft, bald einen passenden Mitarbeiter zu finden.



Neue Unternehmen entstehen nicht nur während eines Gründerbooms. Im Landkreis Oberhavel war man der Meinung, die starke Gründerwelle in den Jahren nach der Wende sei abgeklungen. Doch das breite Echo auf einen Gründeraufruf zeigte im Gegenteil, dass noch viele Gründungswillige die Initiative für eine Unternehmerexistenz ergreifen wollten. Vor allem arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen schätzten die Initiative zur Selbstständigkeit als eine sichere Berufsperspektive ein und machten Pläne für ein Firmenkonzept. Doch wie gut und tragfähig müssen die Geschäftsideen sein und wie sollen sich die Gründer/innen auf den Markt vorbereiten, um nicht zu scheitern? Im Landkreis Oberhavel hatte ein Projekt Voraussetzungen für eine „gründerfreundliche Kommune“ geschaffen, indem solche entscheidenden Fragen für eine Unternehmensgründung durch gezielte Fortbildungskurse und ein intensives Coaching bearbeitet wurden.

### Projekt „Regionale Gründerinitiative im Landkreis Oberhavel“ (Mai 1999 – Dezember 2000)

Im Rahmen einer regionalen Gründerinitiative forderte die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberhavel mbH arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen auf, Geschäftsideen für ein Gründungsvorhaben einzureichen. Der Projektbeirat wählte 59 Bewerber/innen aus. Während der eineinhalbjährigen Projektzeit erhielt jeder Existenzgründer und jede Existenzgründerin ein auf die individuelle Gründungssituation zugeschnittenes Coaching, das sowohl beratende Unterstützung in der Vor- als auch in der Nachgründungsphase bot. Um die Gründungsinitiative im Landkreis zu verankern, wurde ein Begleitnetzwerk der Hauptakteure von Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaft unter Beteiligung des Arbeitsamtes, der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft, des Technologiezentrums, des Mittelstandsverbandes und zweier Banken geknüpft. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit trug zu einem gründerfreundlichen Klima in der Region bei und verbesserte die Rahmenbedingungen für positive Standortfaktoren sowie weitere Unterstützungsleistungen für die Existenzgründung.



Projektverantwortliche  
Barbara Kasielke-Abshoff  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberhavel mbH

## Wissen und Kompetenz

### Wettbewerbsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die neuen Erfordernisse modernen Wirtschaftens und des Strukturwandels als auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit waren als strategische Ziele in allen ESF-finanzierten Gemeinschaftsinitiativen enthalten. Dabei reflektierten die Projektansätze sowohl zentrale Herausforderungen des Übergangs zur Informationsgesellschaft als auch die unmittelbaren Anforderungen betrieblichen Wandels:

- ▶ So werden unter den Bedingungen dynamischer Märkte Veränderungen der Unternehmensstrukturen, der Produktpalette sowie der Produktionsprozesse zum Normalfall.
- ▶ Angesichts kürzerer Innovations- und Produktlebenszyklen sowie des Einsatzes neuer Technologien verringert sich die Halbwertszeit des Wissens.
- ▶ Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht sich in dem Maße, wie sie fähig sind, unternehmensübergreifende Kooperationen einzugehen.
- ▶ Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft verlangt von jedem Unternehmen komplexeres, kundenorientiertes Handeln.

Für den unternehmerischen Erfolg sind deshalb nicht nur Investitionen in Sachkapital von Bedeutung. Wettbewerbsfähigkeit ist wesentlich bestimmt durch die fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter/innen, die sozialen und methodischen Fähigkeiten sowie die strategischen Kompetenzen der Geschäftsführung. Wissen wird immer mehr zu einem entscheidenden Produktionsfaktor.

#### **Projekte der EU-Gemeinschaftsinitiativen spiegeln die thematische Vielfalt betrieblichen Handelns wider**

Moderne arbeitsmarktorientierte und strukturentwickelnde Förderpolitik hat das komplexe Wechselspiel von technologischem Wandel, Lernen von Personen und Organisationen, Innovationsfähigkeit und Markterfolg in einem integrierten Ansatz zu berücksichtigen. Diese Herausforderung spiegelte sich auch in der thematischen Bandbreite der Projektförderung wider. Die in der vergangenen Förderperiode durch Mittel des ESF unterstützten Maßnahmen griffen die Markterfordernisse auf und waren nicht selten Initiator betrieblicher Verbesserungsprozesse. Die Projekte verbanden

die programmatischen Ziele der Europäischen Union zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an den industriellen Wandel mit arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen im Land und in den Regionen.

#### **Betriebliche Modernisierung verlangt Anpassung der Qualifikationsprofile**

Anpassungsqualifizierungen bezogen sich stark auf die unmittelbaren betrieblichen Anforderungen. Im industriellen Bereich wurden sie meist im Zuge der Einführung neuer Maschinen und Anlagen durchgeführt. Die technischen Modernisierungen sind nicht selten mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen verbunden worden. Neben den innerbetrieblichen Veränderungsprozessen wurde das Bewusstsein dafür geschärft, dass der Erfahrungsaustausch sowie die strategische und operative Zusammenarbeit gerade von kleinen Unternehmen die Chancen auf dem Markt verbessern können.

Ein wesentlicher Aspekt des Wettbewerbsfaktors Technologie zeigt sich augenscheinlich auch in der Einführung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Durch Beratung konnten unternehmensspezifische IT-Lösungen gefunden werden. Neben der Vermittlung von Fähigkeiten zur Beherrschung der neuen Arbeitsinstrumente orientierten sich entsprechende ESF-Projekte insbesondere auf die Entwicklung von Möglichkeiten eines verbesserten Marketings durch Nutzung von Telekommunikationstechniken. Die Firmendarstellung im Internet stieß hierbei auf besonderes Interesse.

Die im Land Brandenburg auf die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und das Öko-Audit fokussierte Gemeinschaftsinitiative KMU zielte vor allem darauf ab, der Qualitätsdiskussion neue Impulse zu verleihen und zu verdeutlichen, dass es sich hierbei um einen Teil der Gesamtstrategie der Unternehmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit handelt. Auch in der neuen Förderperiode bilden Angebote zur öffentlichen Förderung von entsprechenden Managementsystemen ein wichtiges Handlungsfeld zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen. Sowohl das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg als auch das Ministerium für Wirtschaft bringen hier finanzielle Mittel ein.



inhaltliche Ausrichtung	Einsatz der Gemeinschaftsinitiativen
Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hinsichtlich der Beherrschung neuer Technologien und neuer Formen der Arbeitsorganisation	ADAPT, BESCHÄFTIGUNG, KONVER II, RESIDER II, RETEX II, RECHAR II, KMU, INTERREG II
qualifikatorische Unterstützung bei der Entwicklung neuer Produkte und Verfahren	KONVER II, RESIDER II, RETEX II, RECHAR II
Qualifizierung auf den Gebieten Marketing und Vertrieb	ADAPT, BESCHÄFTIGUNG, RECHAR II, INTERREG II
Beratung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	KMU
Beratung von Existenzgründer/innen und jungen Unternehmen	RECHAR II, RESIDER II, RETEX II, KONVER II
Qualifizierung von Mitarbeiter/innen im ländlichen Bereich	LEADER II, INTERREG II

Ausgewählte Schwerpunkte der Förderung von beruflicher Weiterbildung innerhalb der EU-Gemeinschaftsinitiativen

### Wandel der Formen beruflicher Weiterbildung

Im Rahmen der Durchführung der unterschiedlichen Weiterbildungsprojekte gelangte man zu der Erkenntnis, dass berufliche Kompetenz nur in der Einheit von gesteuerten, institutionellen Bildungsprozessen, selbstgesteuertem Lernen und in Verbindung mit der Erfahrung am Arbeitsplatz aufgebaut werden kann. Auch die unmittelbaren Probleme betrieblicher Entwicklung, wie z. B. knappe Personal- und Zeitressourcen, stellten die traditionellen Formen der beruflichen Weiterbildung immer mehr in Frage. Zeitgemäße Instrumente

und Methoden des Kompetenzerwerbs waren und sind gefragt. Interaktive Lehr- und Lernformen wie z. B. Lernen im Team, Projektarbeit oder der begleitete Einsatz von multimedialen Lernsystemen förderten zunehmend den Lernprozess und sind weiter auszubauen. Nicht von ungefähr wird der Nutzung multimedialer Lehr- und Lernsysteme, arbeitsbegleitender Lernarrangements und der Förderung selbstgesteuerten Lernens in der neuen Förderperiode große Beachtung geschenkt.

## Hochtechnologie und der Blick für Qualität

### Fachkräfte der „Holzindustrie Templin“ bearbeiten Holz für den Weltmarkt

# INTERREG II

Eine Betriebsbegehung auf dem Werksgelände macht sofort deutlich, wie sich ein modernes Unternehmen der Holzindustrie durch qualifizierte Mitarbeiter/innen auszeichnet. Am südlichen Rand der uckermärkischen Stadt Templin expandiert das Unternehmen mit riesigen Hallen und offenen Lagerflächen, wo Holzbretter bis unter die Decke gestapelt sind oder Berge von Baumstämmen mit Wasser besprengt werden. In einer Maschinenhalle mit computergesteuerten Sägen und Fließbandsystemen werden Stämme in die verschiedensten Formate zugeschnitten, danach sortieren Fachleute die Bretter sekundenschnell nach Qualität und legen unterschiedliche Stapel an. Anschließend transportieren Gabelstapler auf engstem Raum die breiten Holzbündel weiter, bis sie von Kränen auf ihren Bestimmungsort gesetzt werden. Zuletzt passieren Lastwagen das Werktor mit den zu Rohstoff bearbeiteten Laubhölzern aus den Wäldern der Uckermark und Umgebung, die zum Überseehafen transportiert und für den Export verschifft werden.

#### Neues Unternehmen – neue Impulse für größere Märkte

Während der frühere „VEB Sägewerk und Holzverarbeitung Templin“ die Möbelhersteller in der DDR belieferte, orientiert sich heute das Unternehmen „Holzindustrie Templin“ auf den Export nach Fernost und kann dabei 120 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stabile Arbeitsplätze bieten. Durch Marketing und Präsenz auf den Messen in Shanghai und Singapur hat das Unternehmen den asiatischen Kundenstamm vergrößern können. Erste Geschäftsbeziehungen zum nahen Polen wurden schon geknüpft, doch stärkere Wirtschaftsaktivitäten werden wohl erst nach dem EU-Beitritt des Nachbarlandes und dem Wegfall bürokratischer Hemmnisse in Gang kommen.

Für Geschäftsführer Christian Würfel war der Neubeginn eines Unternehmens in der Holzbranche im neuen Bundesland Brandenburg mit einer radikalen Umstrukturierung verbunden, bei der viele „alte Zöpfe abgeschnitten“ und neue Qualifikationen aufgebaut werden mussten. Vor allem in der Produktion setzte

der Manager aus dem Westen neue Maßstäbe und legte den Schwerpunkt auf zwei betriebliche Veränderungen: Auf die Modernisierung des Maschinenparks und die Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Die einjährige Fortbildung des INTERREG-Projekts hat dabei einen starken Impuls in den Betrieb gegeben.

#### Qualifizierung für optimale Arbeitsorganisation und Qualitätsbewusstsein

Ein für die Holzproduktion entscheidendes Kriterium war und ist die Qualitätsorientierung, die bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sorgfältig entwickelt werden musste. Auf diesen Bereich legt der erfahrene Fachmann Christian Würfel größten Wert. Und hierin bestand seiner Meinung nach auch der stärkste Qualifizierungsbedarf. Dass sich der Lehrplan und seine thematischen Module an den Arbeitsplätzen durchführen ließen, wurde im Betrieb als konstruktive Lernform gewertet. Zeitgleich wurde bei Projektbeginn der Maschinenpark erneuert, so dass die Ingenieure des Herstellers beim Aufbau der Geräte die neuen Nutzer über die Technologie und Bedienung unterrichten konnten. Mit der neuen Technik wurden die Arbeitsergebnisse deutlich verbessert und gleichzeitig die Kosten für die Produktion gesenkt. Neben der fachpraktischen Qualifizierung im Betrieb wurden außerhalb der regulären Arbeitszeit theoretische Themen behandelt, wie Werkstoffkunde, Holzrocknung, Technologie bei der Herstellung von Halbholzfabrikaten oder Arbeitssicherheit. Die Hälfte der Teilnehmer/innen schloss die Fortbildungskurse mit der Qualifikation eines Teilfacharbeiters ab.







### „Holz macht Freude“ – eine Berufsliebe

Simone Berger nahm mit 45 Kollegen und Kolleginnen an der Qualifizierung teil. Sie hatte ab 1982 im alten Betrieb als Holzvermesserin gearbeitet und wurde 1992 im Zuge der Abwicklung entlassen. Als sie vom neuen Betrieb 1996 wieder eingestellt wurde, sah sie sich mit vielen Neuerungen konfrontiert. Die Fortbildungskurse gaben viele Anregungen und wichtige Informationen über Arbeitsabläufe, die durch die technologische Erneuerung zum notwendigen Berufswissen gehörten. Persönlich gewann sie durch die Qualifizierung mehr Sicherheit im Umgang mit Holz. Die Ausführung ihrer Tätigkeit beim Vermessen von Holz in der Sortierung bewegt sich inzwischen auf dem Niveau der DIN- und ISO-Normen und der „First-and-Second-Grade“ des internationalen Holzhandels. Doch bei allem fachlichen Umgang mit dem Holz hat sich die Uckermärkerin eine emotionale Beziehung zum Naturprodukt aus den heimatlichen Wäldern bewahrt: Der Anblick der schönen Maserungen macht ihr Freude und weil jedes Stück anders aussieht, wirkt Holz „wie lebendig“.

In den neuen Bundesländern waren die Beschäftigten in den kleinen und mittleren Unternehmen nach der Wende besonderen Belastungen ausgesetzt. In den Betrieben fanden Umstrukturierungen mit elementaren Neuerungen statt, die an die Qualifikation hohe Ansprüche stellten. Neue Arbeitsformen steigerten die Produktivität, um der Konkurrenz auf dem Markt standhalten zu können. Der Maschinenpark wurde nicht selten völlig erneuert, wobei sich das Personal unmittelbar auf neue Technologien einstellen musste. Die Orientierung auf neue Märkte und Kunden stellte höhere Ansprüche an die Qualitätsstandards im Arbeitsprozess. Dies waren Herausforderungen, die eine verstärkte Qualifizierung im Betrieb erforderlich machten.

### Projekt „Qualifizierung von Arbeitslosigkeit bedrohter Mitarbeiter der Holzindustrie Templin GmbH“ (Januar 1998 – August 1999)

Das 1994 gegründete Unternehmen Holzindustrie Templin GmbH knüpfte an einen Betrieb an, der schon in der DDR auf den Betriebsgelände Holz verarbeitet hatte. Im Zuge der Abwicklung des alten Betriebes wurden viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeitslos, wobei angesichts einer ungewissen beruflichen Perspektive in der Region ein großer Teil des qualifizierten Personals in die alten Bundesländer abwanderte. In der Gründungsphase des Unternehmens wurden zahlreiche neue Arbeitskräfte eingestellt, bei denen die Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Qualifikation erforderlich war. Die neuen Anforderungen in der Produktion bestanden in der kostengünstigen Herstellung der Erzeugnisse und die angestrebte Zertifizierung des Unternehmens nach Qualitätsnormen. Im Rahmen des Projektes wurde eine theoretische und fachpraktische Qualifizierung durchgeführt, die teilweise während des laufenden Produktionsbetriebes stattfand. Durch das Projekt wurden die neu eingerichteten Arbeitsplätze stabilisiert, die Firma durch die entstehende Fachkompetenz zu einem rentabel arbeitenden Unternehmen entwickelt sowie die Basis für eine weitere Expansion des Betriebes geschaffen.



Christian Würfel  
Geschäftsführer  
Holzindustrie Templin GmbH

Problem-Lösung

## Betriebe leben Qualität

### Qualitätsmanagement vitalisiert und stabilisiert Unternehmen nach innen und außen

**F**ür ein Unternehmen zu sein für den Markt heißt für ein modernes Unternehmen nicht nur, in die neueste Technik zu investieren, sondern auch die betrieblichen Leistungspotenziale permanent zu verbessern. Der Effekt einer besseren Strukturierung der Organisation und Betriebsabläufe wird erreicht, indem zunächst Prozesse, Projekte oder Aufträge nachvollzogen und dargestellt werden. Sobald Fehler und Schwächen sichtbar werden, setzt das Qualitätsmanagement (QM) an den kritischen Punkten an. Die Betriebsstruktur wird so verändert, dass sich reibungslose Betriebsabläufe ergeben und Fehler vermieden werden. Ein Betrieb muss aber nicht nur optimal „funktionieren“, sondern die Qualität seiner Leistungen auch nach außen wirksam werden lassen. So sind Qualitätsziele die Kundenorientierung, die Stärkung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz, die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen und die Pflege eines positiven Images. Auch wenn der Aufwand für ein QM relativ hoch ist, dieses Instrument der Kritik und konstruktiven Verbesserung ist inzwischen zum vitalsten Element der Unternehmenskultur geworden. Projektleiterin Simone Rühl betont, dass ein Qualitätsmanagementsystem nicht nur in ein Unternehmen implementiert, sondern auch aktiv von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gelebt werden muss, damit jeder und jede die Qualitätsziele in ihrer Bedeutung und Auswirkung für die eigene und gemeinsame Arbeit versteht und sich mit dem Betrieb identifiziert.

#### Qualitätszertifikate für Produkte der Elektromechanik

Für die EBK Krüger GmbH war die angestrebte Zertifizierung ihrer Produkte der Einstieg in das Qualitätsmanagement. Das Unternehmen entwickelt und produziert Produkte der Elektromechanik in hochsensiblen Fertigungsprozessen. Auf dem Markt für solche Produkte ist es üblich, dass die Kunden für die Qualität einen Nachweis in Form von Zertifikaten fordern. Das Teltower Unternehmen begann ab 1997 den SIEMENS-Standort in eine GmbH zu überführen und musste sowohl die Umstrukturierung des Betriebs leisten als auch eine eigene Marktposition aufbauen. Deshalb bot das Projekt der Gemeinschaftsinitiative KMU



zur Einführung eines Qualitätsmanagements und Zertifizierung zugleich wichtige Hilfen beim organisatorischen Aufbau des Unternehmens.

#### Schulung extern und am Arbeitsplatz

Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems erfolgte zum einen in Form von überbetrieblichen Weiterbildungslehrgängen, die in externen Kursen das Management gemeinsam mit der technischen Leitung und der Vertriebsleitung theoretisch in die Thematik einführte. Interne Qualifizierungen wurden mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Arbeitsplatz durchgeführt. Hierbei bezog sich die Schulung immer auf die konkreten Arbeitsinhalte, was wesentlich die Akzeptanz des gesamten Qualitätsverfahrens bei den etwa 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erhöhte. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen wurde demnach nicht als formaler Akt angesehen, sondern als Prozess, der durch die Einbeziehung aller Beschäftigten umfangreiche Organisations- und Personalentwicklungen initiierte und das Service-Verhalten gegenüber den Kunden reflektierte. Das Ergebnis dieser intensiven Übertragung von Qualitätskriterien in das gesamte Betriebsgeschehen wurde im Qualitätshandbuch des Unternehmens dokumentiert.

#### Qualität als alltägliches Arbeitsziel

Der zentrale Akteur im Prozess des Qualitätsmanagements bei EBK ist Gerhard Buchholz als Beauftragter des Qualitätsmanagements.

Seine kontinuierliche Aufgabe besteht darin, das System lebendig zu erhalten und den neuen Bedingungen anzupassen. Das beginnt bei der täglichen Besprechung mit dem Geschäftsführer über die aktuellen Aufgaben. Mit offenen Augen bewegt sich der Qualitätsbeauftragte durch die Werkhallen, um auf Probleme zu achten, interne Schulungen durchzuführen, den Kollegen und Kolleginnen zuzuhören, ihre Ideen aufzugreifen und sich um die Umsetzung konstruktiver Vorschläge zu kümmern. Ein kollegiales und kommunikatives Betriebsklima zeugt ebenso wie das positive Feedback von Kunden von einem guten Qualitätsmanagement.

Geschäftsführer Jens Krüger kann sich inzwischen das Qualitätsmanagement nicht mehr aus dem Betrieb wegdenken. Der Diplomingenieur sah ursprünglich das Betriebsgeschehen mehr unter technischen Aspekten und ist nun überzeugt, dass sich durch die enge Verknüpfung von Qualitätsmanagementsystem und Unternehmensführung eine leistungsfähige Einheit ergibt, durch die das Unternehmen sein Qualitätsniveau ständig erhöhen kann. Deshalb werden die Zertifizierungen nach ISO-Normen zielstrebig weiter ausgebaut und nach den bisher erlangten (DIN EN ISO 9001: 1994) noch weitere Stufen angestrebt.



Kleine und mittlere Unternehmen können Schwachstellen haben, die sie aktiv bekämpfen müssen: Betriebliche Prozesse laufen nicht optimal, Unternehmensziele sind unklar, Hierarchien behindern die Teamarbeit, das Image von Produkten oder Dienstleistungen hat keine Konturen, die Kundenpflege wird vernachlässigt und viele andere Fehler, die meist lange unbeachtet bleiben. Kein Unternehmen kann sich mehr leisten, die eigenen Potenziale zu vernachlässigen, wenn die Forderungen nach Qualitätsstandards und Kundenorientierung zu den zentralen Aufgaben bei der Stärkung der Marktposition geworden sind. Eine Studie des Wirtschaftsministeriums zum Insolvenzgeschehen im Land Brandenburg belegt, dass Unternehmen mit einem funktionierenden Managementsystem vom Niedergang weniger betroffen sind.

**Projekt „Qualifizierung zum Aufbau, Einführung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen“  
(Februar 1998 – Juli 2001)**

Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (QM) in brandenburgischen kleinen und mittleren Unternehmen erfolgte in diesem Projekt auf der breiten Ebene der Mitarbeiter/innen durch Schulungsmaßnahmen, die die qualitative, umweltgerechte und arbeitssichere Gestaltung von Verfahren, Produkten und Dienstleistungen zum Gegenstand hatten. Zeitgleich zu diesen, aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Maßnahmen wurde in der Führungsebene von Unternehmen ein Beratungsprozess mit dem Ziel einer Zertifizierung nach Qualitätsstandards der ISO-Norm 9000 ff durchgeführt, der aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) finanziert wurde. Damit waren die beiden Landesministerien für Wirtschaft sowie Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen an dem Prozess zur Anpassung der kleinen und mittleren Unternehmen an den Binnenmarkt beteiligt. Diese „Problemlösung aus einer Hand“ fand bei den Unternehmen großen Anklang. Das Projekt zur Einführung von QM-Systemen erfasste einen breiten Querschnitt von über 700 Unternehmen aus allen Branchen, wobei über 17.000 Teilnehmer/innen geschult beziehungsweise beraten wurden.



Projektleiterin Simone Rühl  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum RKW Brandenburg

Problem **Lösung**

## Konversion

### Bürde und Chance der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik

**B**randenburg hatte aufgrund seiner geostrategischen Lage für das Militär bis zur Wende eine besondere Bedeutung und war damit nach der Wiedervereinigung das von der Konversion am stärksten betroffene Bundesland: 1989 wurden acht Prozent der Landesfläche (230.000 Hektar) militärisch genutzt. Rund 260.000 Soldaten und 70.000 Familienangehörige lebten in den Kasernen und Wohnanlagen. Hinzu kamen die Personen, die in der Rüstungsindustrie arbeiteten oder mittelbar davon abhingen.

#### Konversionsförderung der Europäischen Union

Mit der Gemeinschaftsinitiative KONVER II leistete die Europäische Union einen maßgeblichen Beitrag, die mit dem Truppenabbau und der Umstellung auf zivile Produktion verbundenen wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Folgen in Brandenburg zu bewältigen.

KONVER II war speziell auf Probleme in Regionen zugeschnitten, die wirtschaftlich besonders stark auf den Rüstungssektor und auf militärische Einrichtungen ausgerichtet waren. Das Ziel des Programms war es, die Entwicklung ehemals militärisch genutzter Liegenschaften zu fördern, insbesondere dort neue gewerbliche Tätigkeiten zu aktivieren und in den betroffenen Regionen neue Arbeitsplätze zu schaffen. Der Schwerpunkt bei der Umsetzung von KONVER II im Land Brandenburg lag eindeutig auf der Liegenschaftskonversion, da zum Zeitpunkt der Programmentwicklung Personal- und Rüstungskonversion bereits weit fortgeschritten war.

KONVER II verfolgte dabei einen integrierten arbeitsmarkt- und strukturpolitischen Ansatz, bei dem Mittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) verknüpft wurden. Brandenburg erhielt mehr als 30 % der EU-Fördermittel für Konversion, die in die ostdeutschen Länder und nach Berlin geflossen sind.

#### Prominenter politischer Stellenwert und großes Engagement

Die hohe Kunst der Konversion ist es, die Konversionspolitik so zu gestalten, dass sie einen positiven Beitrag zum Strukturwandel im Land leistet. Über Konversionsförderung konnte im Land Brandenburg aktiv Wirtschaftsförderung

sowie Struktur- und Arbeitsmarktpolitik betrieben werden. Der politische Stellenwert der Konversion äußert sich insbesondere in der Verankerung der Konversionsaufgabe in der Verwaltung. So hat es sich als vorteilhaft erwiesen, bei der brandenburgischen Landesregierung ein Referat anzusiedeln, das sich ausschließlich mit Konversionsaufgaben beschäftigt und dabei fachübergreifende Beratungs- und Koordinierungsfunktionen wahrnimmt. Die Gemeinschaftsinitiative KONVER II hat dazu beigetragen, die regionalen Akteure in Brandenburg für die Konversion zu sensibilisieren und den Konversionsprozess landesweit zu verankern. Mit der Förderung wichtiger Erstmaßnahmen wurden vielerorts die Voraussetzungen für den Einstieg der Kommunen in den Konversionsprozess geschaffen. Es hat sich gezeigt, dass die gemeinsame Förderung der Europäischen Union, des Landes und des Bundes dort Wirkungen entfalten konnte, wo sie vor Ort auf engagierte Akteure traf, die mit hoher Priorität den Konversionsprozess in Angriff nahmen.

#### Erfolge der Konversionspolitik

Die Erfolge der Konversionspolitik im Land Brandenburg sind vielfältig:

- ▶ Auf ehemaligen Militärfeldern sind Gewerbegebiete, Technologie- und Gründerzentren entstanden.
- ▶ Ganze Stadtteile und frühere Garnisonsstädte wurden umgestaltet und preisgünstiger Wohnraum geschaffen.
- ▶ Kasernen wurden zu Schulen, Behördenzentren, Universitäten und Studentenwohnheimen umgebaut.
- ▶ Ehemalige Rüstungsbetriebe haben ihre Produktion auf zivile Produkte umgestellt.
- ▶ Große Teile früherer Truppenübungsplätze wurden zu Naturschutz- und Landschaftsschutzgebieten.

So wurde etwa im Potsdamer Norden auf dem Bornstedter Feld, einem ausgedehnten ehemaligen Kasernengelände und Truppenübungsplatz, in umgebauten Kasernengebäuden zahlreiche Wohnungen geschaffen. Weiterhin sind umfangreiche Gewerbeansiedlungen, wie das Potsdamer Centrum für Technologie und ein high-tech-orientierter Wohn- und Businesspark in der Entstehung begriffen. Große Teile des Truppenübungsplatzes wurden anlässlich der Bundesgartenschau 2001



in Potsdam zum BUGA-Park Bornstedter Feld umgestaltet.

Im Rahmen von KONVER II wurden insgesamt über 240 Einzelprojekte gefördert, davon 142 ESF-Projekte. Damit hatten auch Arbeitslose, die nicht unmittelbar im Rüstungs- oder Militärbereich tätig waren, die Möglichkeit, im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihre Vermittlungschancen auf dem ersten Arbeitsmarkt zu verbessern. Von den 142 ESF-Projekten trugen 112 Projekte unmittelbar zur Verbesserung der Situation auf den Liegenschaften bei. Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen dabei in den Bereichen Entkernung, Beräumung, Sanierung, Renaturierung sowie Vorbereitung und Entwicklung der Infrastruktur.

Nicht zuletzt bedingt durch die großzügige Konversionsförderung ist in Brandenburg eine eigenständige Konversionsbranche herangewachsen, die mittlerweile einen ernst zu nehmenden Wirtschaftsfaktor darstellt. Firmen, die sich auf Kampfmittelsondierung, -räumung und -entsorgung, Altlastenbeseitigung sowie Abriss und Recycling spezialisiert haben, aber auch Planungs- und Flächenmanagementbüros, sichern und schaffen Arbeitsplätze in nennenswertem Umfang. Große Chancen eröffnen sich für diese Unternehmen,

wenn die ostmitteleuropäischen und südosteuropäischen Länder Mitglied der Europäischen Union werden und somit Fördermittel für ihre umfangreichen Konversionsaufgaben zur Verfügung haben werden.

#### **Kontinuität der Förderung und bleibende Herausforderung**

Nach dem Auslaufen von KONVER II Ende 1999 sorgte die Landesregierung dafür, dass Fördermittel für Konversion im Rahmen des EFRE auch in der Förderperiode 2000–2006 zur Verfügung stehen. Wirtschaftsnahе Konversionsprojekte können auch im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA) gefördert werden.

Nach zehn Jahren erfolgreicher Konversionsarbeit im Land Brandenburg wird heute die Hälfte des flächenmäßigen Konversionspotentials zivil genutzt. Auch in der neuen EU-Förderperiode bleibt daher Konversion eine große Herausforderung, die Europäische Union, Bund, Land und Kommunen gemeinsam bewältigen müssen.

# Konversion und Integration als Zukunftsarbeit

## Spätaussiedler/innen wohnen, lernen und arbeiten auf ehemaligem Militärgelände

**A**m Anfang ein dynamischer Aufbruch im unbekanntem Land der Vorfahren: Spätaussiedler/innen erneuerten in ABM-Projekten marode Kasernengebäude, um sie zu Wohnhäusern für den eigenen Bedarf umzubauen. Das Pilotprojekt zur Ansiedlung von 1.200 deutschstämmigen Menschen aus Russland, Kasachstan, Tschadskistan und Kirgistan begann mit der Erledigung von Arbeiten, die bei der Konversion eines ehemaligen Militärgeländes anfallen. Nachdem 1992 die letzten der 20.000 Soldaten der Roten Armee vom Militärflugplatz Niedergörsdorf abgezogen waren, wurde die Sanierung von Gebäuden und die Dekontaminierung verseuchter Böden Inhalt größerer Projekte, die sowohl Aufträge für regionale Firmen als auch geförderte Arbeitsplätze für die Aussiedler/innen brachten. Nach einigen Jahren waren die größten Schäden beseitigt und die renovierten Häuser bewohnt, daneben entstanden eine Mennoniten-Kirche, ein Konversions-Museum, Einkaufsläden und ein Theater, während die Kindergärten, Schulen, Arztpraxen und Ämter im einige hundert Meter entfernten Ort zu finden sind.



### Integration braucht komplexe Hilfen

Als feste Anlaufstelle für alle Fragen der Beratung, Betreuung, Qualifizierung und die Gestaltung des Übergangs in den Arbeitsmarkt richtete das Bildungswerk FUTURA auf dem Gelände ein Schulungszentrum mit Lehrwerkstätten ein. Wenn Geschäftsführer Joachim Bubbich „Wohnung, Sprache und Arbeit“ als die drei Säulen der Integration definiert, so wird die Integration neuer Bürger als ein umfassender Prozess des Lernens und der Existenzsicherung beschrieben, der durch Hilfen geduldig entwickelt werden muß. Bei einer stärkeren Fluktuation unter den Aussiedlern und Aussiedlerinnen, von denen die einen wegen besserer Arbeitsmöglichkeiten wegziehen und andere nachrücken, müssen sich die Betreuer vor Ort kundig machen und die Verhältnisse bei den etwa 200 ansässigen Familien genau kennen, um auf Einzelpersonen eingehen zu können. Die erste Anforderung an Neuankömmlinge ist das Erlernen der deutschen Sprache. Die Annäherung an den Arbeitsmarkt ist meist ein schwieriger Vorgang, weil erst die qualifikatorischen Voraussetzungen erfasst und die Eignung für bestimmte berufliche Tätigkeiten in Betrieben der Region ausgetestet werden müssen.

### Anpassung an die deutsche Arbeitswelt

Die Schwierigkeit, herauszufinden „was jemand kann“, beginnt mit der persönlichen Einstellung – manche wirken resigniert, andere überschätzen sich. Zertifizierte Qualifikationen können meist nicht nachgewiesen werden oder werden nicht anerkannt. Viele Berufserfahrungen zeigen praktische Stärken, aber kaum theoretische Kenntnisse. Deshalb betreibt FUTURA ein aufwändiges Assessment, um Fähigkeiten und Potenziale zu erfassen. Dabei gilt das Prinzip, Schwächen zu minimieren und Kompetenzen zu stärken. Im KOMPETENCE-Projekt besuchten die Teilnehmer/innen zunächst einen Basiskurs und danach spezielle Berufsmodule, die ihren beruflichen Vorerfahrungen und Neigungen am nächsten kamen. Darauf folgten die Einsätze in Unternehmen, wobei sich erst bei der praktischen Arbeit zeigte, welche speziellen Schulungen noch erforderlich waren.



### Arbeiten und Leben im Kontext der Konversion

FUTURA hat als Träger beruflicher Bildungsmaßnahmen ein großes Kooperationsnetz mit regional ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen aufgebaut, die mit Arbeitsaufträgen der Konversion befasst sind. Bei einem vertrauensvollen Verhältnis zu einem Unternehmen kann der Träger gezielt bestimmte Personen als Arbeitskraft empfehlen und sich als Betreuer und Berater bereit halten. Diese maßgeschneiderte Empfehlung hat nach Projektende zu einer Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt von über fünfzig Prozent geführt. Dabei kam es zu Annäherungen mit Überraschungen: Zum Beispiel bei dem Ingenieur, der mit dem Kopf schneller rechnen konnte als sein deutscher Kollege mit dem Taschenrechner, oder der Dreher, der mit dem Augenmaß höchst präzise Ergebnisse erzielte. Aber trotz aller Bewunderung für die praktischen Virtuosen müssen die notwendigen Kenntnisse von Normen, computergesteuerten Produktionsverfahren und viele weitere Kompetenzen der westlichen Arbeitswelt angeeignet werden, wozu FUTURA die notwendigen Qualifizierungsbausteine bieten konnte. Aber die Zielgruppe der Aussiedler/innen bringt nicht nur überwiegend Spitzenkräfte hervor. Viele waren schon längere Zeit arbeitslos und brauchten Basisqualifikationen, um überhaupt erst eine Beschäftigungsfähigkeit aufzubauen. Und auch hierbei bewährte sich die Verbindung von praktischer und theoretischer Qualifizierung bei gleichzeitiger berufspraktischer Erprobung in Betrieben.

Für die zivile Nutzung ehemals militärisch genutzter Gelände und Gebäude gibt es mehrere Möglichkeiten. Eine Option ist die Ansiedlung von Menschen, die dringend in großem Umfang Wohnraum benötigen. Auf dem ehemaligen Militärflugplatz Niedergörsdorf südlich von Berlin sollen in einem wohnortbezogenen Konversionsvorhaben mit bundesweitem Modellcharakter 1.200 Spätaussiedler/innen angesiedelt werden. Spätaussiedler und Spätaussiedlerinnen müssen vielfache Probleme einer doppelten Integration in Gesellschaft und Beruf bewältigen: Zur sozialen Integration ist mit dem Erlernen der deutschen Sprache auch die Auseinandersetzung mit der westlichen Kultur und Lebensart erforderlich; zur beruflichen Integration sind spezielle Kenntnisse und Abschlüsse ebenso notwendig wie die Anpassung an Normen und betriebliche Arbeitsprinzipien. Hierbei können komplexe Hilfen, die alle Bereiche des Alltagslebens und der Arbeit erfassen, den Übergang in ein neues Leben erleichtern.

### Projekt „KOMPETENCE – Zukunft auf Konversionsgebiet durch neue Kompetenz und wirtschaftsnahes Netzwerk“ (Juni 1998 – Juni 1999)

Die zwölfmonatige Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme verband die neue Nutzung einer Konversionsfläche als Wohngebiet für Aussiedler/innen mit der Qualifizierung und Beschäftigung im Umfeld der ehemaligen militärischen Liegenschaften im Sinne einer „humankapitalorientierten“ Konversion. Das Projekt betreute und qualifizierte 24 arbeitslose Aussiedler/innen in den vier Fortbildungsmodulen „technisch-gewerblich“, „Hauswirtschaft und Textil“, „Gesundheit, Ernährung und Umwelt“ sowie „Büroarbeit“. Als innovative Integrationsmaßnahme wurde eine gemischte Gruppe aus den Projektteilnehmern und Projektteilnehmerinnen mit 25 für die Personalführung verantwortlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus den kooperierenden Unternehmen gebildet, um Fragen und Hintergrundwissen der Integration der Zielgruppe gemeinsam zu behandeln und für deren Probleme zu sensibilisieren.



Joachim Bubbich  
Geschäftsführer Bildungswerk  
FUTURA Luckenwalde e.V.

## Planmäßig in eine zivile Zukunft

### Qualifizierungsprojekt erfasst und dokumentiert militärische Liegenschaften

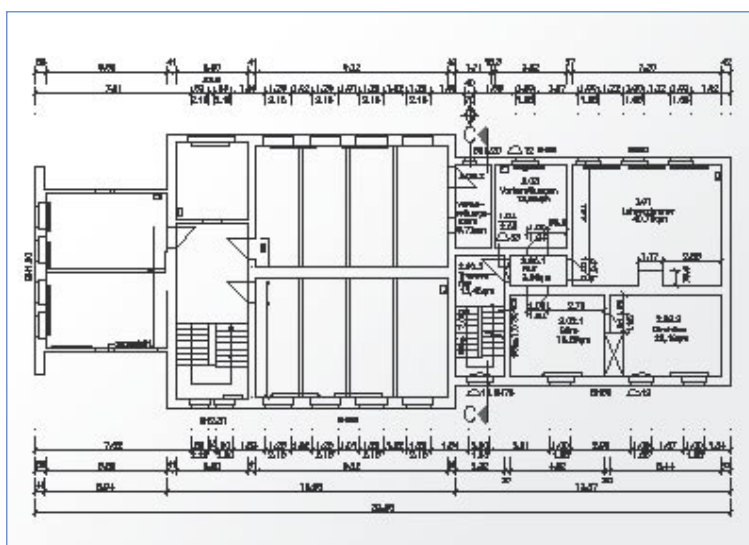
Der Zustand vieler ehemaliger Militärfächen im Land Brandenburg ist augenscheinlich immer noch desolat: Verfallene Gebäude, deren eingeschlagene Fenster zu noch mehr Vandalismus provozieren, Grundstücksmauern und Zäune sind eingerissen, wilder Pflanzenwuchs wuchert über Straßen und Betonböden, Graffitis an den Wänden markieren nächtliche Szenetreffe. Nicht sichtbar, aber weitaus gefährlicher, ist der Grad der Kontaminierung der Böden oder der Zerfall von Bunkern und anderen unterirdischen Anlagen. Eine detaillierte Bestandsaufnahme der Baulichkeiten und der kontaminierten Flächen wäre eine wichtige Voraussetzung für ein mögliches Engagement von privaten Investoren. Die Kommunen sind mit dieser Aufgabe überfordert, da ihre Kassen leer sind. Doch das Berliner Zentrum zur Förderung von Innovation im Bauwesen e. V. (ZIB) hatte die Initiative ergriffen, diesen Zustand zu beenden. In Qualifizierungsprojekten wurden Konversionsflächen erfasst und dokumentiert, womit eine erste Grundlage für künftige Entscheidungen geschaffen werden konnte.

#### Projektziel: Nutzungspotenziale entdecken

Dr. Karin Albert vom ZIB sieht bei aller Zerstörung auf den Konversionsflächen immer noch Chancen für eine Nutzung: Wenn die Bausubstanz intakt, die landschaftliche Lage ansprechend und die Verkehrsanbindung günstig ist, lässt sich eine erfolgreiche Vermarktung der Liegenschaft realisieren. Dazu sind allerdings alle verfügbaren Informationen zu recherchieren, die Auskunft über die Beschaffenheit von Häusern, Hallen, Anlagen und Flächen geben. Erst auf der Basis einer solchen Bestandsaufnahme in einer ausführlichen Dokumentation kann entschieden werden, ob sich Sanierung, Rückbau oder Abriss rechnen. Für eine solche aufwändige Datenbereitstellung wäre allerdings ein Ingenieurbüro mit seinen speziellen Qualifikationen unterfordert und zu teuer. In dem KONVER-Projekt wurde arbeitslosen Fachkräften aus anderen Berufssparten über eine Qualifizierung das erforderliche Grundwissen für die Datenrecherche auf Liegenschaften vermittelt.

#### Wissensgrundlagen für die Vermessungspraxis

Ariane Lehmann war eine Teilnehmerin im KONVER-Projekt, die eine berufsverwandte Vorbildung hatte, was bei 25 Prozent der Teilnehmer/innen zutraf. Nach dem Fachschulabschluss als Ingenieurökonomin fehlten ihr zur Zeit der Wende, in der sie arbeitslos wurde, noch einige Anerkennungsjahre, die sie durch die Zeit im Qualifizierungsprojekt nachholen konnte. In Eberswalde bewegt



sich die Arbeitslosenquote um 25 Prozent, nachdem in der Region Tausende von Arbeitsplätzen verloren gingen. Ariane Lehmann traf im Projekt auf Teilnehmer/innen aus den unterschiedlichsten Berufen. Deshalb lag der Schwerpunkt der ersten Fortbildungsphase auf der Vermittlung von Grundkenntnissen über Bedienung und Software von Personalcomputern. Dozenten der Bauakademie führten weitere spezielle Kurse durch, die auf die Erfassung und Dokumentation vor Ort zielten, so zum Beispiel CAD-Techniken oder Grundlagen für die Altlastenbestimmung und Kenntnisse, die vorrangig für die Beurteilung von Gebäuden erforderlich waren. Neben der fachlichen Anleitung an der Bauakademie fand ein wechselseitiges Lernen in der Gruppe statt.

Die Qualifizierung vermittelte praktische Fachkenntnisse, um die Aufnahme eines Geländes vornehmen zu können, den Blick zu schulen, die Beobachtung zu koordinieren und die mit dem Auge erfassten Beobachtungen als Daten anschließend in den Computer einzugeben. Besondere Sorgfalt wurde auf die Vermeidung von Informationsverlusten gelegt. Die Datenaufnahme



wurde von Teams auf dem Gelände durchgeführt. Dies war aus Sicherheitsgründen erforderlich, da viele Gebäude einsturzgefährdet sind und die Liegenschaften verstecktes Gefahrenpotenzial bergen. Auch sollten die Teilnehmer/innen in flexiblen Arbeitseinsätzen alle Tätigkeitsbereiche kennenlernen.

#### Von der Projektteilnehmerin zur Projektleiterin

Ariane Lehmann konnte ihr Fachwissen durch das Projekt weiter ausbauen und in der Praxis vertiefen. Bei Bewerbungen „aus der Arbeit heraus“ hat sie schon erfahren, dass sie mit Berufserfahrungen mehr Beachtung findet und öfter zu einem persönlichen Gespräch eingeladen wird. Noch fand sie keine Anstellung auf dem ersten Arbeitsmarkt, allerdings wurde sie vom ZIB e. V. in einem neuen Projekt für ein geografisches Verwaltungs- und Informationssystem als Projektleiterin eingesetzt.



In Brandenburg liegen große Flächen ehemaliger Militärstandorte brach. Oft liegen keine genauen Kenntnisse über den Zustand der Flächen und Baulichkeiten vor. Neue zivile Nutzungskonzepte im Rahmen von Planungen zur Regional- und Strukturentwicklung können jedoch erst dann entwickelt werden, wenn verlässliche Planungsgrundlagen geschaffen wurden. Das Interesse von Kommunen, Ämtern und Landkreisen ist sehr groß, diese notwendigen Arbeiten der Erschließung von Liegenschaften von ABM-Kräften im öffentlichen Interesse bewältigen zu lassen. Arbeitslosen bietet eine solche konkrete Aufgabe die Möglichkeit, sich wieder an den Arbeitsalltag zu gewöhnen, sich für neue Arbeitsaufgaben zu qualifizieren, Berufspraxis zu erlangen und sich fit für Bewerbungen auf dem ersten Arbeitsmarkt zu machen.

#### Projekt „Konversion und Strukturentwicklung Eberswalde – Schaffung von Voraussetzungen zur Transformation militärischer Liegenschaften“ (April 1999 – April 2000)

Eine Gruppe von 20 Teilnehmern und Teilnehmerinnen mit Facharbeiter-, Fachschul- oder Hochschulabschlüssen erfassten den Zustand ehemaliger Militärfächen von der einfachen Datenrecherche bis zur komplexen Liegenschaftsdokumentation. Die Arbeiten auf den Liegenschaften erfolgten im Auftrag der Brandenburgischen Boden Gesellschaft für Grundstücksverwaltung und -verwertung mbH und dem Bundesvermögensamt Frankfurt (Oder). Die Ergebnisse der Tätigkeit sollten als Hilfe für Entscheidungen im Rahmen der Regional- und Strukturentwicklung herangezogen werden. Da die Teilnehmer/innen meist aus anderen Berufen kamen, wurden sie im Rahmen des Qualifizierungsprojektes in den verschiedensten Bereichen vom Motivations- und Bewerbungstraining bis hin zu Methoden und Techniken der traditionellen und elektronischen Datenerfassung fortgebildet. Bei der schwierigen Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt lag die Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt in einem Vorläuferprojekt bei ca. 50 Prozent, in den beiden folgenden bei ca. 12 Prozent.



Dr. Karin Albert  
Geschäftsführerin  
Bauakademie – Gesellschaft  
für Forschung, Entwicklung  
und Bildung mbH

## Zielgruppenförderung

### Integration statt Ausgrenzung

Die anhaltend hohe strukturelle Arbeitslosigkeit auf dem europäischen Arbeitsmarkt führt dazu, dass Personen mit sogenannten „Vermittlungshemmnissen“ Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt erfahren und zum Teil längerfristig vom Erwerbsleben ausgeschlossen werden. Menschen mit Behinderungen erfahren erhebliche Hemmnisse, wenn sie in das Erwerbsleben eintreten wollen, Jugendliche bekommen zum Teil nur schwer einen Ausbildungsplatz und junge Erwachsene scheitern an der „zweiten Schwelle“. Zudem sind nach wie vor Frauen im Berufsleben in unterschiedlicher Weise benachteiligt und Mitbürger/innen ausländischer Herkunft sind von Arbeitslosigkeit überproportional betroffen. Zentrales Anliegen der Arbeitsmarktpolitik der Europäischen Union ist der Abbau von Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt und die Entwicklung oder Wiederherstellung der „Beschäftigungsfähigkeit“ der Menschen. Ein wichtiges Instrument der EU zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit war die Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG, die mit individualisierten Förderansätzen an den spezifischen Diskriminierungen und den sozialen Ausgangsbedingungen bestimmter Zielgruppen ansetzte.

#### Zielgruppenförderung in Brandenburg

Eine wesentliche Grundlage der Arbeitsmarktpolitik des Landes Brandenburg ist seit Jahren, dass Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt besonderen Schwierigkeiten und erheblichen Benachteiligungen ausgesetzt sind, eine spezifische Förderung erhalten müssen. Zielgruppenspezifische Ansätze waren deshalb immer ein zentraler Inhalt der arbeitsmarktpolitischen Förderung.

Das Land hat zum einen im Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ diesem Ansatz in den vergangenen Förderperioden Rechnung getragen. So gibt es eine Vielzahl von speziellen Programmen, z. B. für die berufliche Ausbildung von Jugendlichen und für die Förderung von Serviceeinrichtungen für spezielle Zielgruppen wie Frauen, Langzeitarbeitslose und ältere Arbeitslose. Darüber hinaus wurden Angebote für Sozialhilfeempfänger/innen, für die Qualifizierung von Inhaftierten und Haftentlassenen, für die Förderung von Sozialbetrieben und nicht zuletzt für die Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Arbeitnehmer/innen in geschützten Werkstätten bereitgestellt.

Zum anderen wurden in Brandenburg mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF) in allen Gemeinschaftsinitiativen Projekte für Zielgruppen gefördert. Ein besonderer Stellenwert kommt in diesem Kontext der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG zu. Sie umfasste vier miteinander verknüpfte Aktionsbereiche, die jeweils auf die Förderung einer besonderen Zielgruppe ausgerichtet waren (NOW für Frauen; HORIZON für Behinderte; YOUTHSTART für Jugendliche und INTEGRA für sonstige sozial benachteiligte Personen, z. B. Aussiedler/innen, Strafgefangene, Suchtkranke). In der Förderperiode 1994–1999 wurden in Brandenburg insgesamt 39 Projekte aus Mitteln der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG mit dem übergreifenden Ziel gefördert, durch adäquate Qualifizierungsmaßnahmen die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt zu beschleunigen bzw. die Vermittlungschancen von am Arbeitsmarkt besonders benachteiligten Personengruppen durch innovative Maßnahmen in den vier Aktionsbereichen zu verbessern. Von den 39 geförderten Projekten konzentrierten sich 11 auf die Entwicklung neuer Systeme der beruflichen Erstausbildung (einschließlich der Berufsorientierung). Neue Inhalte, neue Curricula und Methoden der beruflichen Weiterbildung konnten von 22 Projekten gemeinsam mit den transnationalen Partnern entwickelt und erprobt werden. Sechs der Modellprojekte haben direkt die Schaffung neuer Arbeitsplätze bzw. die Existenzgründung angestrebt.

#### Besonderheiten der Zielgruppenförderung

Für den Erfolg von Zielgruppenprojekten ist es von herausragender Bedeutung, dass Qualifikationsinhalte und -formen auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt werden. Für die Zielgruppe der besonders Benachteiligten (INTEGRA) haben sich beispielsweise modulare Curricula als besonders geeignet erwiesen. Qualifizierungsbedarfe und -pläne sollten in enger Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen ermittelt und entwickelt und maßgebliche Teile der Qualifizierung „on-the-job“ in den Unternehmen in Form von Praktika durchgeführt werden. Die enge Kooperation von Bildungsträgern und Unternehmen schafft vielfältige Möglichkeiten einer bedarfsgerechten Qualifizierung, die auch die individuellen Besonderheiten der Zielgruppe berücksichtigen kann.



Es hat sich gezeigt, dass für arbeitsmarktferne Zielgruppen auf Grund der besonderen Bedingungen oftmals keine kurzfristigen Erfolge zu erwarten sind, sondern eine mittel- oder längerfristige Strategie notwendig ist. Meist sind weitaus größere Problemfelder zu bewältigen, um eine dauerhafte Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen.

Zielgruppenförderung ist mitunter teurer als die Förderung regulärer Projekte. Der Qualifizierungsbedarf für die beschäftigten Mitarbeiter/innen in den Projekten ist hoch, der Ausbildungsbedarf oft aufwändiger und Erfolg stellt sich vor allem dann ein, wenn die Projekte über einen längeren Zeitraum mit vielen Kooperationspartnern, vor allem aus der Wirtschaft, durchgeführt werden.

#### **EQUAL – neue Perspektiven für Benachteiligte auf dem Arbeitsmarkt**

In der neuen EU-Förderperiode 2000–2006 werden die Erfahrungen aus den Gemeinschaftsinitiativen BESCHÄFTIGUNG und ADAPT für die neue Gemeinschaftsinitiative EQUAL fruchtbar gemacht. Das Bundesprogramm EQUAL verfolgt

das Ziel, Diskriminierungen und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen und die berufliche und soziale Integration von auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen zu fördern. Das Programm ist transnational und auf die Bildung von Netzwerken (Entwicklungspartnerschaften – EP) ausgerichtet und verfolgt einen experimentellen Ansatz, mit dem innovative arbeitsmarktpolitische und berufsbildungspolitische Instrumentarien entwickelt werden sollen. In Brandenburg werden insgesamt sechs EPs gefördert, von denen vier auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet sind: Die EP „Strukturentwicklung und Arbeit Berlin-Brandenburg“ zielt auf die Integration von Benachteiligten in den ersten Arbeitsmarkt im Rahmen der perspektivischen Bedarfe um das Schönefelder Kreuz in Berlin-Brandenburg. Im Integrations-Netzwerk INCLUSION werden Migranten und Migrantinnen sowie Kontingentflüchtlinge in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen qualifiziert, die EP RECHOKE erprobt Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die EP ENFOR zielt auf die Entwicklung arbeitsbezogener Ansätze in der beruflichen Rehabilitation für Behinderte.

## Leistung und Rücksichtnahme

### Wie behinderte Menschen einen Arbeitsplatz bekommen

**B**ehinderte Menschen brauchen für einen Job auf dem ersten Arbeitsmarkt gezielte Vorbereitung, Förderung und optimale Rahmenbedingungen, die für alle Beteiligten stimmen müssen. Dr. Gottfried Loos nennt für den Erfolg des HORIZON-Projekts die wichtigsten Aktivposten, durch die eine Vermittlungsquote auf stabile Arbeitsplätze von 73 Prozent erreicht werden konnte: Für die Unterstützung mussten Partner gewonnen werden, die sich vom Arbeitsamt bis zum Unternehmerverband mit finanziellen Mitteln und ideellem Engagement für die Projektteilnehmer/innen einsetzten. Ob die Präsentation beim Unternehmerstammtisch oder der Antrag auf Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bei der Hauptfürsorgestelle – mit jedem Kontakt lassen sich Pluspunkte für Behinderte sammeln. Und wenn zu Fortbildung und gefördertem Arbeitsplatz von den Betroffenen selbst noch eine starke Motivation kommt, gibt das soziale Engagement der Arbeitgeber schließlich den nötigen Schub, um die Integration in die Arbeitswelt zu schaffen.

#### Qualifizieren als neue Berufsorientierung mit Jobperspektive

Birgit Lischkes Berufsweg begann im Filmkopierwerk der DEFA als Filmfacharbeiterin, danach schulte die Diabetikerin mit fünfzigprozentiger Schwerbehinderung zur Bürokauffrau um und organisierte das Büromanagement in einem Architekturbüro. Doch die Firma ging in Konkurs und sie wurde arbeitslos. Beim Arbeitsamt fiel ihr das Projekt des Europäischen Bildungswerkes durch den Kurstitel „Qualifizierung und Beschäftigung“ positiv auf. Die Fachkraft wollte unbedingt wieder einen Arbeitsplatz und keine Fortbildung ohne Jobperspektive. Im Projekt trafen sich acht Frauen und zehn Männer aus den verschiedensten Berufsrichtungen von der Krankenschwester über den Mechaniker bis zum promovierten Akademiker mit den unterschiedlichsten Formen von Behinderung. Während des einjährigen Kurses mit Vorträgen und Übungen wurde ein breites Spektrum des aktuellen Berufswissens in den fünf Feldern „Schreibbüro“, „Informationen/Daten“, „soziale Dienstleistungen“, „Marketing/Absatz“ und „Werbung/Design“ geboten. Parallel zu den

Veranstaltungen konnten die Teilnehmer/innen je nach Interesse Praktika durchführen, um persönliche Arbeitsinteressen zu erkunden und schon einen ersten Kontakt für die anschließende Beschäftigung in einem Unternehmen aufzunehmen. Birgit Lischke absolvierte ein Praktikum in der Kundenbetreuung eines Callcenters von Daimler-Benz. Während ihr diese Tätigkeit nicht zusagte, gefiel ihr die Arbeit in einer Druckerei schon besser. Nach Abschluss der Kurse, die breite Einblicke in viele berufliche Kompetenzen vermittelt konnten – wie Buchhaltung, kaufmännisches Wissen, Videotechnik, Gestaltung am PC oder neueste Software –, stand die Entscheidung für einen geförderten Arbeitsplatz an. Die Projektteilnehmerin hatte drei Stellenangebote und entschied sich für die Druckerei.

#### Allround-Kraft mit Organisationstalent

Birgit Lischke fing in der Druckerei Feller als Druckvorbereiterin an, musste Aufträge vorbereiten, Platten für die Druckmaschinen herstellen, Filme montieren und weitere technische Arbeiten erledigen – dafür hatte sie noch ein Gefühl aus ihrem ersten Beruf als Filmfacharbeiterin. Doch je besser sie sich eingearbeitet hatte, desto mehr übernahm die berufserfahrene Bürokauffrau Verwaltungstätigkeiten. Nach den Förderjahren wurde sie in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen, hat nun ihren zentralen Arbeitsplatz im Bürobereich und steht als Allroundkraft für technische Arbeiten zur Verfügung. Weil sie vom Büro aus die Geschäftsvorgänge überblickt und am Telefon mit den Kunden kommuniziert, vertritt



sie den Chef bei Abwesenheit nach außen. Sie hat ihr Ziel erreicht: Einen festen Arbeitsplatz in einem freundlichen Betrieb mit drei Kollegen und einem Chef, der auf ihre Fähigkeiten vertraut und auf ihre Behinderung Rücksicht nimmt.



### Kein Sonderstatus in der Arbeit

Zwar bekennt sich Thomas Feller zu einem sozialen Engagement, doch diese Einstellung war für ihn nicht der entscheidende Grund, in seinem Betrieb eine behinderte Mitarbeiterin einzustellen. Schon im Praktikum beobachtete er, wie Birgit Lischke motiviert an Arbeiten heranging, Aufträge selbstständig ausführte und Verantwortung übernahm. Und wenn so die Ansprüche des Arbeitgebers an eine Arbeitskraft erfüllt werden, ist es für ihn eine Selbstverständlichkeit, auf die Umstände einer Behinderung Rücksicht zu nehmen – die bei Diabetikern kleinere Pausen für medizinische Anwendungen und eine kontrollierte körperliche Anstrengung bedeuten. Dem Unternehmer hat das Projekt des Europäischen Bildungswerkes gefallen, weil sich die Mitarbeiter für ihre Teilnehmer/innen eingesetzt und aktiv um Praktikumsplätze und Stellen geworben haben.

Behinderte sind entgegen verbreiteten Vorurteilen in der Lage, ihr Leben aktiv zu organisieren und konzentriert zu arbeiten. Damit erfüllen sie persönliche Voraussetzungen, die in der Arbeitswelt gefragt sind. Ihre Stärken können Behinderte allerdings erst zeigen, wenn sie eine echte Chance erhalten, um sich am Arbeitsplatz zu bewähren. Dazu brauchen sie Vorbereitungen und Voraussetzungen, wie zum Beispiel eine berufliche Anpassungsqualifikation, einen behindertengerechten Arbeitsplatz, Arbeitszeiten mit Pausen für die Medikamenteneinnahme und anderes. Um dieses Umfeld zu schaffen, ist die Unterstützung durch ein Projekt optimal, das die Fortbildung auf den Arbeitsprozess ausrichtet und den Kontakt zu Arbeitgebern herstellt.



Projektleiter Dr. Gottfried Loos  
Europäisches Bildungswerk für  
Beruf und Gesellschaft e. V.  
Brandenburg

### Projekt „Beschäftigung und Qualifizierung im Markt-Service-Center Potsdam – Aufbau und Betrieb eines Dienstleistungszentrums“ (März 1998 – Juni 1999)

Das Projekt nahm behinderte arbeitslose Fachkräfte auf. Ursächlich für die Behinderung war meist eine Erkrankung oder ein Unfall, woraus sich die Arbeitslosigkeit ergab. Das inhaltliche Konzept der Qualifizierungsangebote orientierte sich auf Geschäftsfelder, die Berufserfahrungen der Teilnehmer/innen berücksichtigten. Nach einer Vorbereitung, die berufliche Grundkenntnisse vermittelte, folgte eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsphase, die auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ausgerichtet war. In dem neu aufgebauten Dienstleistungszentrum „Markt-Service-Center“, das von lokalen kleinen und mittleren Unternehmen mit Aufträgen unterstützt wurde, konnten die Teilnehmer/innen in den Geschäftsfeldern „Information und Daten“, „Marketing und Absatz“, „Werbung und Design“, „Schreibbüro“ sowie „Vermittlung von Dienstleistungen“ bei der Auftragsabwicklung eingesetzt werden. Diese auftragsbegleitende Qualifizierung war eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Beschäftigung nach Abschluss des Projektes und den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt.

Problem-Lösung

## „Jeder verdient eine zweite Chance“

Durch Qualifizierung und Arbeit zurück ins normale Leben



jeden Teilnehmer einzulassen. So entstand eine Basis des gegenseitigen Vertrauens: Bot die Projektbetreuung zahlreiche Hilfen, wie zum Beispiel die Wohnungssuche oder Ämtergänge, um die Lebensverhältnisse zu stabilisieren, so mussten von den Teilnehmern Normen eingehalten und Forderungen erfüllt werden.

**M**anchmal war es doch „abenteuerlich“, umschreibt die damalige Projektleiterin Tracy Gensch die zeitweise turbulenten Auseinandersetzungen im URBAN-Projekt mit Freigängern aus der Justizvollzugsanstalt Brandenburg (JVA) und jugendlichen Sozialhilfeempfängern. Die Bilanz der Ereignisse weist einerseits immer wieder Konflikte aus, wie Pöbeleien, Handgreiflichkeiten und eine Disziplinlosigkeit, die für alle Beteiligten zur Stressbelastung wurde. Auf der anderen Seite zeigte sich bei den Freigängern, die sich nach mehreren Jahren Gefängnis ernsthaft auf eine neue Zukunft vorbereiten wollten, eine hohe Motivation. Vor allem diese Einstellung verstärkte die Betreuerin mit ihrem optimistischen Motto „Jeder verdient eine zweite Chance“. Das Projekt war realistisch auf die Voraussetzungen und Möglichkeiten der Teilnehmer und den Anforderungen des Arbeitsmarktes zugeschnitten. So konnte der Zielgruppe, wenn eigenes Engagement vorlag, ein optimaler Einstieg ins normale Leben ermöglicht werden.

### Sozialarbeit unterstützt den Lebensalltag

Für alle Teilnehmer stand das Projektziel eindeutig fest: Um einen Arbeitsplatz zu bekommen, mussten regelmäßig Fortbildungskurse besucht, Prüfungen bestanden und Praktika absolviert werden. Für viele Teilnehmer waren diese Ziele sehr anspruchsvoll, weil sie die Schule, Lehre und Beschäftigung meist nur kurze Zeit durchgehalten und immer wieder abgebrochen hatten. Betreuer und Lehrkräfte bemühten sich jedoch konstruktiv, persönliche Entwicklungswege aufzuzeigen. Die wichtigste Voraussetzung war dabei, sich auf

### Qualifizierung für flexiblen Einsatz im Baugewerbe

Die Teilnehmer des Projektes haben relativ gute Möglichkeiten, Jobs als Bauhelfer zu finden, weil auf dem Bau neben den Facharbeiten für hochqualifizierte Handwerker ein breites Spektrum weiterer Tätigkeiten anfällt. Je mehr Qualifikationen sich eine Arbeitskraft aneignet, desto flexibler sind die Einsatzfelder und umso sicherer ist letztlich der Arbeitsplatz. Deshalb wurden im URBAN-Projekt Kurse für spezielle Techniken angeboten, wie Schweißverfahren, Montage- und Verlegearbeiten, Drehen, Fräsen oder EDV – die Ausbildung zielte auf die Tätigkeit als „Haustechner“, der sich vielseitig für Helfertätigkeiten im Baubereich anbietet. Die halbjährige praktische und theoretische Ausbildung fand vorwiegend in der Bahnhofsvorstadt Brandenburg mit einem Ausbilder der Firma SPEMA statt. Praktika und die anschließende Arbeitsaufnahme fanden in Kooperationsbetrieben statt, die am Projekt beteiligt waren.

### Herr K. fand eine „Superfirma“

Vor Ende der vierjährigen Haftzeit hatte Herr K. zunächst kaum klare Perspektiven für das Leben außerhalb des Gefängnisses. Die Schule hatte er nach der zehnten Klasse beendet. Danach brach er eine Lehre auf dem Bau ab. Neben laufenden Arbeiten im Gefängnis arbeitete er als verantwortlicher Redakteur in der Gefangenen-Zeitung. Auf einer Informationsveranstaltung hörte er von dem URBAN-Projekt und meldete sich sofort, weil für

ihn – wie für die meisten Gefangenen – der Freigang außerhalb des Gefängnisses der stärkste Anreiz war. Er stieg erst später als Nachrücker in das Projekt ein, was aber durch die modulare Gestaltung der Kurse möglich war. Durch seine Vorerfahrungen auf dem Bau waren ihm viele Inhalte schon vertraut und er konnte die Fortbildung und alle Prüfungen erfolgreich absolvieren. Mit drei weiteren Teilnehmern nahm Herr K. an einem Praktikum bei einer Firma teil, die auf die Bausanierung im Bereich der Denkmalpflege spezialisiert war. Hier hatte er Gelegenheit, sich in der praktischen Arbeit durchzusetzen: „Wie der Chef sah, dass ich arbeiten kann, erhielt ich auch schließlich den Arbeitsplatz.“ Somit gehört er zu den sechzig Prozent der Projektteilnehmer, die erfolgreich in Arbeit vermittelt wurden. Der Betrieb beschäftigt zwei hochqualifizierte Stukkateure und dreizehn angelehrte Mitarbeiter. Die Haupttätigkeit ist die Restaurierung von Schlössern und bauhistorisch wertvollen Gebäuden.

Mit Hilfe der Projektbetreuung bei der Organisation der alltäglichen Dinge und durch die gute Kooperation des Projektträgers mit den Unternehmen, dem Arbeitsamt und dem Sozialamt sowie mit den Justizorganen konnte Herr K. wieder in ein neues Leben starten.



Wer sich nach langer Arbeitslosigkeit, bedingt durch eine Haftstrafe oder soziale und persönliche Probleme, wieder in die Gesellschaft eingliedern will, muss mit erheblichen Problemen kämpfen. Vorbestrafte werden mit Vorurteilen und Widerständen bei der Wohnungssuche, in der Partnerschaft, gegenüber Nachbarn und in vielen alltäglichen Situationen konfrontiert. Ein Arbeitsplatz mit eigenem Einkommen, normalem Tagesrhythmus und sozialen Kontakten bietet die beste Basis für den Aufbau eines neuen Lebens. Doch auf dem Arbeitsmarkt findet diese Zielgruppe kaum Angebote, weil meist die persönlichen und beruflichen Voraussetzungen für eine Arbeitsaufnahme nicht ausreichen. Deshalb ist die sorgfältige Vorbereitung auf eine Berufstätigkeit durch Qualifizierung und soziale Betreuung die wirksamste Hilfe.

**Projekt „Innovative Fortbildung für langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger und Strafgefangene zum Haustechniker“ (März 1999 – Februar 2000)**

Die Fortbildung bei der Gesellschaft für berufliche Bildung fand mit fünf Strafgefangenen im offenen Strafvollzug und fünfzehn jugendlichen Sozialhilfeempfängern statt. Die halbjährige Qualifizierung schloss mit theoretischen und praktischen Prüfungen ab. Während der Fortbildung zum Haustechniker erlangten die Teilnehmer Qualifikationen in der Metallbearbeitung, in der Messtechnik und im Bereich EDV, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. In Praktika wurden Beziehungen zu Firmen geknüpft, um eine Vermittlung auf einen Arbeitsplatz anzubahnen, der bis zu drei Jahre mit Lohnkostenzuschüssen des Arbeitsamts sowie durch das Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ nach BSHG gefördert wurde. Während dieser praktischen Arbeitsphase sollte sich das Verhältnis der Teilnehmer zu den Betrieben soweit bewähren, dass eine Festanstellung für den Arbeitgeber in Betracht kam. Ähnlich innovative Qualifizierungen wurden mit Strafgefangenen auf dem Feld der Sanierungstechnik im Baubereich durchgeführt.



Niederlassungsleiterin  
Tracy Gensch  
Gesellschaft für berufliche  
Bildung mbH

Problem-Lösung

# Neue Perspektiven für ländliche Räume

## Veränderungen mit Zukunft

Das Flächenland Brandenburg ist geprägt durch seine strukturschwachen ländlichen Regionen mit ihren jeweils eigenen Traditionen und Landschaftsbildern. Die schönen Landschaften weisen eine geringe Bevölkerungsdichte auf. Es mangelt an Erwerbsmöglichkeiten und aktuelle Arbeitslosenquoten um 25 Prozent sind gerade in den Grenzregionen zu Polen ebenso wie in anderen peripheren Regionen des Landes zu verzeichnen. Gerade aus diesen Gründen ist die dauerhafte Abwanderung qualifizierter und mobiler, aktiver Personen schwer zu stoppen, obwohl ihr Bleiben für die Entwicklung der Region notwendig wäre.

### ESF-Projektförderung unterstützt Problembewältigung

Um die Situation auf dem Arbeitsmarkt im ländlichen Raum zu verbessern, förderte der Europäische Sozialfonds (ESF) und das Land Brandenburg im Förderzeitraum 1994–1999 aus den Gemeinschaftsinitiativen ADAPT, BESCHÄFTIGUNG, INTERREG II, KMU, KONVER II, LEADER II, RECHAR II, RESIDER II und RETEX II Arbeitsmarktprojekte. Es ging vor allem darum, in den ländlichen Räumen attraktive Regionen als Lebens-, Arbeits- und Erholungsräume zu gestalten, mit den geförderten Maßnahmen den Rückgang der Land- und Forstwirtschaft aufzuhalten und neue Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten für landwirtschaftliche Betriebe und weitere Bereiche der ländlichen Wirtschaft zu erschließen. Chancen dafür ergaben sich aus

- ▶ der Nutzung neuer Technologien,
- ▶ der Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte,
- ▶ der Aufwertung lokaler Erzeugnisse sowie ihrer Direktvermarktung,
- ▶ der Dorferneuerung,
- ▶ der Landschaftspflege zum Schutz und Erhalt der natürlichen Ressourcen und
- ▶ dem Tourismus.

### Altes bewahren und Neues entwickeln

Im Sinne der Agenda 21 sollen die Dörfer ihre kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen, baulichen und ökologischen Strukturen erhalten und weiterentwickeln. Trotz beachtlicher Fortschritte in den letzten Jahren bleibt die Wiederbelebung der ländlichen

Zentren eine komplexe Daueraufgabe. Dabei ist das dörfliche Handwerk und Gewerbe ein bedeutender Träger dieser Veränderungen.

Viele der ESF-geförderten Qualifizierungsprojekte in Bereichen wie biologische Holzaufbereitung oder ökologisches Bauen haben dazu beigetragen, Arbeitsplätze zu stabilisieren oder weitere zu schaffen. Es wurden Berufsbildungsmaßnahmen für fast vergessene handwerkliche Fähigkeiten, für die Denkmalpflege, für die Bestandssicherung alter Bausubstanz im Rahmen der Dorfkernsanierung und auch für die ökologische Umfeldgestaltung finanziert. Dabei gelang es den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, mit ihren neu erworbenen Fähigkeiten, die lokale und touristische Infrastruktur auszubauen, die kulturelle Identität zu stärken und durch die Umnutzung funktionsloser landwirtschaftlicher Gebäude Unternehmen und Büros anzusiedeln.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis vieler Projekte war die neue Motivation der ländlichen Bevölkerung, auch unterstützt durch gemeinwesenorientierte mobilisierende Entwicklungsverfahren wie z. B. Planning for real<sup>®</sup>. Hier konnten die am Ort lebenden und arbeitenden Menschen real auf die Entwicklung ihres Lebensraumes Einfluss nehmen und ihre unmittelbaren Interessen verwirklichen.

### Außen Fachwerk – innen High-Tech

Infrastrukturelle Nachteile verlieren durch die modernen Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) zunehmend an Gewicht, der Standort spielt keine überragende Rolle mehr. Telearbeit ist auch im ländlichen Raum möglich, ebenso wie die Selbstdarstellung der Regionen und die „weltweite“ Vermarktung ihrer Produkte im Internet. Um auch den Menschen im ländlichen Raum den Weg in die Informationsgesellschaft zu ebnen, qualifizierte Beschäftigungen und auch Existenzgründungen zu erschließen, wurden mehrere Projekte unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien initiiert. Dazu gehörten Qualifizierungen für Telearbeitsplätze, für den Einsatz neuer Medien im agrar-industriellen Bereich, zur Erschließung der virtuellen Märkte für die Produktvermarktung, für den Einsatz von arbeitslosen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern als Innovationsmanager in kleinen und mittleren Unternehmen und nicht zuletzt für die touristischen Angebote der Regionen.





### **Zukunftsmarkt nachwachsende Rohstoffe**

Nachwachsende Rohstoffe wie Raps, Faserpflanzen, Zuckerrüben oder Holz eröffnen die Chance, innovative Technologien und Produkte zu entwickeln. Umweltfreundlich und vielseitig verwendbar, ersetzen sie ihre fossilen Konkurrenten in vielen Bereichen und tragen dazu bei, diese begrenzten Vorräte für nachfolgende Generationen zu schonen. Sie bieten den Land- und Forstwirten und weiterverarbeitenden Unternehmen Produktions- und Einkommensalternativen, sichern und schaffen neue Arbeitsplätze im ländlichen Raum. Deshalb förderte das Land Brandenburg mehrere Maßnahmen, die Beschäftigte in landwirtschaftlichen Unternehmen oder Arbeitslose für den Anbau und die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen, deren Vermarktung und auch für die Erstellung und Verbreitung von umweltverträglichen Logistikkonzepten qualifizierten.

Um zukünftigen Fachkräftemangel vorzubeugen, konnten die Modellvorhaben „Brandenburgische Landwirtschaftsakademie“ (BLAk) und die „Koordinierungsstelle regionale Weiterbildung für Beschäftigte landwirtschaftlicher Unternehmen“ eine wesentliche Lücke im Bereich der dringend

benötigten qualitativen Verbesserung der beruflichen Weiterbildung in landwirtschaftlichen Betrieben und kleinen und mittleren Unternehmen im ländlichen Raum schließen. Die Bildungsträger ermöglichten so die Entwicklung fachlich-methodischer Konzepte für die Vermittlung von (Zusatz-) Qualifikationen in Spezialbereichen der Landwirtschaft.

### **Herausforderungen der Zukunft**

Der Handlungsbedarf ist – trotz aller geleisteten Anstrengungen – groß. In der Förderperiode 2000–2006 werden vor allem mit der Gemeinschaftsinitiative LEADER+ neue Akzente in der Entwicklung ländlicher Räume gesetzt. Dabei werden auch die sieben lokalen Aktionsgruppen (LAG) im Land Brandenburg ihren Beitrag leisten, um unter Einbeziehung aller Akteure vor Ort in den ländlichen Gebieten langfristig tragfähige Wirtschafts- und Sozialstrukturen zu entwickeln oder wiederzubeleben.

## Kuhstall und Computer

### Bildungsimpulse für moderne Arbeitsplätze auf dem Land

Die Landwirtschaftsschule am Seddiner See hat als „Regionalstelle für Bildung im Agrarbereich“ einen festen Platz in der ländlichen Weiterbildung des Landkreises Potsdam-Mittelmark. Das Regelangebot umfasst berufsbegleitende Fortbildungslehrgänge mit Facharbeiterabschlüssen für Landwirte, Gärtner und Pferdewirte, den Landwirtschaftsmeister, Gärtnermeister und eine Fortbildung für den Beruf des Landschaftspflegers. Mitte der Neunzigerjahre wurde verstärkt ein Bildungsbedarf an die Einrichtung herangetragen, der die Auseinandersetzung mit neuen Themen dringlich machte. Die marktwirtschaftliche Orientierung in der Landwirtschaft und produktionstechnische Innovationen verlangten nach Angeboten betriebswirtschaftlicher Lehrinhalte und innovativem Technikeinsatz auf dem Bauernhof. Um diese neuen Inhalte und noch weitere Ideen in der Fortbildung erproben und realisieren zu können, kam das LEADER-II-Projekt genau zur richtigen Zeit. Damit standen genügend Fördermittel aus dem ESF zur Verfügung, um über vier Jahre 29 Bildungsmaßnahmen mit 389 Teilnehmer/innen in der Landwirtschaftsschule durchführen zu können. Zugleich ging von der Koordinierungsstelle für die regionale Weiterbildung, einem Bestandteil des Projektes in der Trägerschaft der Ländlichen Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V., die Lenkung eines breiten Netzwerkes aus. Die Aufgaben bestanden u. a. in der fachgerechten



Prüfung der eingereichten Bildungsanträge durch einen Beirat und in der Koordination und Kommunikation zwischen den lokalen Bildungsakteuren.

#### Bildungsarbeit im ländlichen Alltag

Die Praktiker in der Landwirtschaft sind von morgens bis abends im Einsatz. Ob mit dem Vieh oder an Maschinen, in Ställen oder auf Feldern gearbeitet wird – ständig sind die Bauern und Bäuerinnen im Betrieb gefordert, da kann Bildung nicht zur Mußestunde werden. Dieser Situation wurde das Projekt von vornherein gerecht, indem die Bedürfnisse nach Informationen und Kenntnissen in der Praxis nachgefragt und abgestimmt wurden. Klaus Werner, Leiter der Landwirtschaftsschule am Seddiner See, berichtet zum Beispiel von einer Besprechung, die in einem landwirtschaftlichen Betrieb stattfand. Mehrere Betriebsleiter aus Agrarbetrieben der Nachbardörfer saßen mit Vertretern des Landeskontrollamts für Milchwirtschaft und dem Landesamt für Landwirtschaft sowie Dozenten der Bildungseinrichtung zusammen, um ihren Bildungsbedarf direkt vor Ort angesichts der praktischen Anforderungen zu diskutieren. Im Ergebnis wurde ein 120-Stunden-Programm für Rinderhaltende Betriebe über Fragen der Milch- und Futterproduktion entwickelt. Grundsätzlich wurden in der Fortbildung praxiserfahrene Spezialisten und Spezialistinnen als Dozenten eingesetzt. Eine sinnvolle Verknüpfung von Theorie und Praxis war somit gegeben. Die Unterrichtszeiten wurden so gelegt, dass sie in den Arbeitsrhythmus der Agrarwirtschaft passten, dabei fanden Kurse auch in den Betrieben statt.

#### Neues Wissen für veränderte Arbeitsplätze

Spezielle Kursinhalte zielten auf die Anpassung der Qualifikation an die veränderten Bedingungen am Arbeitsplatz. Zum Beispiel erfordert das Ausbringen neu eingeführter Pflanzenschutzmittel einen Befähigungsnachweis, der auch bei der Arbeit an Pflanzenschutzgeräten vorausgesetzt wird. Generell war die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf dem Lande ein Schwerpunkt des LEADER-II-Projektes, aber auch die Qualifizierung des leitenden Managements auf betriebswirtschaftlichen und agrarrechtlichen Gebieten war stark nachgefragt. Die fachliche Qualifikation und die Befähigung als Betriebsleiter war neben der Erstellung schlüs-

siger Betriebskonzepte eine Voraussetzung, investive Mittel bei der Landesbank beantragen zu können. Weiterhin gelang es, Fachthemen mit ökologischen und anderen Bildungsinhalten zu verknüpfen. So wurden zum Beispiel die Landschaftspflege und der Tourismus als weitere Wirtschaftsfelder auf dem Lande interessiert aufgenommen.



### Bildungsnetzwerke fördern Innovation und Integration

Bildung hat einen hohen Stellenwert auf dem Land erreicht. An manchen Tagen sind die Seminarräume der Einrichtung am Seddiner See mit mehreren Kursen belegt: Da diskutieren Frauen und Männer quer durch die Generationen Modelle der Dorfentwicklung, Betriebswirte und Agrarspezialisten erläutern den ökonomischen Nutzen der Rinderhaltung und in einem anderen Raum werten Gärtner eine Exkursion aus. Die ländliche Bildung ist somit ein wichtiger Faktor bei der Modernisierung der Agrarunternehmen in Brandenburg; zugleich ermöglichen die Netzwerke zwischen Kursteilnehmern und Dozenten den Erfahrungstransfer unter den Landwirten und die Identifizierung mit den ländlichen Regionen.

Die Einführung der Marktwirtschaft stellte die Landwirtschaft in den neuen Bundesländern vor neue Aufgaben: Agrarbetriebe wurden umstrukturiert oder neu eingerichtet, technologische Investitionen und Innovationen stellten höhere Ansprüche an den Arbeitsprozess und neue Märkte mussten erschlossen werden. Diese tiefgehende Umstrukturierung warf bei den brandenburgischen Landwirten und anderen Beschäftigten in ländlichen Betrieben eine Fülle von Fragen auf, die nach Informations- und Qualifizierungsangeboten verlangten. Sich diesen neuen Themen zu stellen, war eine große Aufgabe für die Bildungsträger auf dem Land.



Elke Ball  
Geschäftsführerin der Ländlichen Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e.V.  
Hans-Jürgen Pey  
Leiter der Koordinierungsstelle für regionale Weiterbildung

### Projekt „Koordinierungsstelle regionale Weiterbildung für Beschäftigte landwirtschaftlicher Unternehmen unterschiedlicher Qualifikation, verschiedener Leitungsebenen und Fachgebiete sowie in der Weiterbildung Tätige“ (September 1996 – April 2001)

Der Landesverband für Weiterbildung im ländlichen Raum e. V. konzipierte 1996 das Projekt, in dessen Rahmen ein Netzwerk von Bildungsanbietern aufgebaut wurde. Im Flächenland Brandenburg sollten dezentrale Bildungsstätten gut erreichbar für die ländliche Bevölkerung vorgehalten werden. Der Landesverband wirkte dabei als Initiator und Moderator für die Vernetzungsaktivitäten. Das Modellprojekt definierte fünf Teilprojekte, die sich mit den Schwerpunktthemen der Arbeitsorganisation und Produktionstechnik, des Umgangs mit neuen Produktionsmitteln und -methoden, der fachlichen Spezialaufgaben für Facharbeiter und der Weiterbildung von Fachkräften der Aus- und Weiterbildung befassen. Aber auch die haupt- und ehrenamtliche Tätigkeit in Verbänden und Vereinen für die Dorfentwicklung und Entwicklung ländlicher Räume war Gegenstand des Projektes. Insgesamt nahmen 3.105 Teilnehmer/innen an 211 Bildungsvorhaben teil, die in vier aufeinanderfolgenden Perioden mit der Dauer von jeweils einem Jahr unterteilt waren.

Problem-Lösung

## Hanf für gesunde Textilien

### Qualifizierung für die wirtschaftliche Nutzung nachwachsender Rohstoffe



Die weiträumigen Agrarflächen im Land Brandenburg bieten große Potenziale für den Anbau von nachwachsenden Rohstoffen: Hanf und Flachs können zur Fasergewinnung angebaut und teilweise zu Textilien verarbeitet werden, Ölpflanzen für die Ölgewinnung angebaut und beispielsweise zu Biodiesel weiterverarbeitet werden. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Wertschöpfungsketten für nachwachsende Rohstoffe von der Produktion über die Be- und Verarbeitung bis hin zur Vermarktung analysiert und in der Folge Konzepte für die Erprobung und Umsetzung entwickelt werden.

Das RETEX-Projekt knüpft an die Ergebnisse der vom Landkreis Spree-Neiße in Auftrag gegebenen Machbarkeitsstudie zur industriellen Nutzung von nachwachsenden Faserstoffen an. Mitinitiator Dr. Jürgen Wolf skizziert die wichtigsten Aufgabenbereiche und Arbeitsfelder, die im Projekt reflektiert und konzipiert wurden: Grundsätzlich müssen hochwertige Textilprodukte aus Naturfasern in einer interessanten Marktnische profiliert werden, um sich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können. Wenn zum Beispiel allgemein bekannt

wäre, dass die marktgängige Baumwolle durch die Behandlung mit Chemikalien belastet ist, würden mehr ökologische Textilien nachgefragt werden. Zunächst jedoch sind in der jungen Zukunftsbranche noch einige Probleme zu lösen: So werden bei der Verarbeitung von Hanf nur 20 Prozent der Biomasse in der Faserproduktion veredelt, während 80 Prozent zunächst nicht genutzt werden. Um die ganze Biomasse auszunutzen, müsste die Wertschöpfungskette z. B. auf Zellstoffe und Pappe erweitert werden.

#### Motivation für einen Öko-Beruf

Wer sich beruflich umorientieren will, vor allem in einem ökologischen Innovationssektor mit vielen neuen Aufgaben, muss sich auf eine längerfristige Phase der Erprobung und der intensiven Beschäftigung mit dem neuen Thema einstellen. Beispielhaft für eine solche berufliche Umorientierung ist die Agraringenieurin Ulrike Domann. Anfangs in einem DDR-Staatsgut in der Tierzucht tätig, orientierte sie sich nach der Wende immer mehr auf die ökologische Landwirtschaft. Durch ein ABM-Projekt im Umweltbereich und einer Zukunftswerkstatt kam sie zum RETEX-Projekt. In der Einführungsphase mit den theoretischen Kursen fand sie vor allem die Referate und Darstellungen der Dozenten interessant, die über praktische Erfahrungen in ihrem Arbeitsfeld berichteten und damit eindrucksvoll demonstrierten, auf welchem hohen Niveau sich schon die Arbeit mit nachwachsenden Rohstoffen in Brandenburg entwickelt hat.

#### Neue ökologische Ideen propagieren – Kompetenzen vernetzen

Die Vermittlung von Know-how und der Aufbau neuer Kompetenzen war dann auch in der praktischen Phase des Projekts ein Schwerpunkt, als Ulrike Domann mit ihrer Gruppe verschiedene Landwirte besuchte, um über den Anbau von Hanf zu informieren und zu beraten. In der folgenden Phase wurden Forschungsergebnisse zum Hanfanbau mit der Praxis in der Landwirtschaft verglichen und über drei Standorte eine Dokumentation erstellt. Dabei ging es auch um kritische Fragen des Hanfanbaus: Wie ergiebig fallen die Erträge

bei schlechten Böden aus? Wie verkraftet der Hanf eine Vorsommertrockenheit?

Schließlich wurde im Projekt darüber nachgedacht, wie verschiedene Wertschöpfungsketten besser miteinander verknüpft werden können, um die Kompetenzen zu vernetzen und die regionalen Potenziale zu konzentrieren. Das Kompetenz- und Transferzentrum für nachwachsende Rohstoffe in Hohenbucko mit einer Dauerausstellung und Datenbanken zu nachwachsenden Rohstoffen diente dabei der Informationsvermittlung und dem Wissenstransfer. Auch ein Wörterbuch für die englische und polnische Übersetzung aller Fachbegriffe auf dem Sektor der nachwachsenden Rohstoffe und ein 500 Seiten starkes Marketinghandbuch für nachwachsende Rohstoffe stehen als Produkte aus der Projektarbeit der Öffentlichkeit zur Verfügung.

### Neue Ideen für den Öko-Markt

An die Stelle der Euphorie, die anfangs die Idee einer ökologischen Umorientierung der Wirtschaft vorantrieb, ist nach einiger Zeit der Realismus des Marktes getreten: Auch Ökoprodukte müssen sich rechnen. Ulrike Domann sieht hierin eine Chance für neue Ideen, die ihr spontan einfallen: Zum Beispiel müssten dezentrale Anlagen für den Aufschluss für Hanf errichtet werden, um Transportkosten zu sparen, oder die Hanfbauern könnten mit den Lamazüchtern in Brandenburg vernetzt werden, um interessantere Mischwollen herzustellen. Sie hat inzwischen eine Beschäftigung in dem Projekt „Neue Wege für die Landwirtschaft“ gefunden und wird die im RETEX-Projekt begonnene Arbeit fortsetzen.



Nach der Wende brach mit der Textilbranche an den Standorten Cottbus, Guben, Forst und Spremberg ein bedeutender Industriezweig weg und hinterließ eine Arbeitslosenquote von bis zu 21 Prozent. Kann das Know-how der Fachleute weiterhin genutzt werden, indem es sich auf die Verarbeitung und industrielle Verwertung von nachwachsenden Faserstoffen wie Hanf und Flachs konzentriert? Damit wäre auch eine Alternative zur konventionellen Textilproduktion gegeben, wenn sich ein neuer Wirtschaftsbereich aufbauen ließe.

Der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten auf dem Gebiet der nachwachsenden und recyclingfähigen Rohstoffe könnte damit auch zu einer Diversifizierung der regionalen Struktur in der Landwirtschaft beitragen. Die weiträumigen Agrarflächen im Land Brandenburg bieten große Potenziale für den Anbau von nachwachsenden Rohstoffen.

### Projekt „Initiierung, Entwicklung und Aufbau von Wertschöpfungsketten sowie eines Kompetenznetzes für industrielle Produkte“ (Dezember 1999 – Dezember 2000)

In dem Projekt befassten sich 19 ehemals in der Textilindustrie Beschäftigte sowie Fachkräfte aus der Landwirtschaft mit allgemeinen und speziellen sowie praktischen Grundlagenarbeiten zur industriellen Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen. Dabei sollten Möglichkeiten für unterschiedlichste Wertschöpfungsketten untersucht und Konzepte zu deren Realisierung erarbeitet werden. Die Qualifizierung hatte einen einleitenden theoretischen und einen berufspraktischen Teil. Die überwiegende Zahl der arbeitslosen Fachkräfte verfügte über keine Vorkenntnisse in diesem Bereich. Das Projekt setzte somit eine Aktivität des eigenständigen Lernens und der Hilfe zur Selbsthilfe in Gang, durch die in der Region Kompetenzen entwickelt wurden, die Impulse für den Strukturwandel geben und einen neuen Wirtschaftszweig aufbauen sollten. Das Projekt wurde gemeinsam von der Gesellschaft für berufliche Bildung Kalka und der Gemeinnützigen Bildungs- und Entwicklungsgesellschaft „Schliebener Land“ entwickelt.



Dr. Jürgen Wolf  
Geschäftsführer Gemeinnützige  
Bildungs- und Entwicklungsgesellschaft  
„Schliebener Land“ mbH

## Gender Mainstreaming

### Weg zur Geschlechtergerechtigkeit

Nach wie vor sind Frauen im Erwerbsleben benachteiligt. Sichtbar wird das in den zahlreichen Statistiken, die belegen, dass Frauen weniger verdienen, unter ihrer Qualifikation eingesetzt werden, dass sie durch Erschwernisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie bei der Berufsrückkehr diskriminiert werden und überproportional von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind.

Deshalb ist aktive Frauenförderung weiterhin ein wichtiges und unumgängliches Instrument, die in der Arbeitswelt bestehenden Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu beseitigen. Bei der spezifischen Förderung von Frauen geht es darum, die Interessen der Frauen als gleichberechtigte Interessen anzuerkennen, die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern wahrzunehmen und darauf entsprechend zu reagieren.

#### Frauenförderung im Programmzeitraum 1994–1999

Zum Fundus der Maßnahmen zur Förderung der Frauen im Land Brandenburg gehören auch die ESF-finanzierten Projekte aus verschiedenen Gemeinschaftsinitiativen im Zeitraum 1994–1999. Bei den Projekten der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG, Aktionsbereich NOW ging es speziell um die Erprobung neuer Ansätze in Kooperation mit transnationalen Partnern zum verstärktem Know-how-Transfer mit folgenden Zielen:

- ▶ Förderung lokaler Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen mittels praxisorientierter Weiterbildung,
- ▶ Beratung und individuelle Kompetenzausbildung insbesondere in zukunftsorientierten Berufen bzw. in von Männern dominierten Bereichen und
- ▶ Förderung des beruflichen Aufstiegs bzw. der Existenzgründung von Frauen.

Aus den anderen Gemeinschaftsinitiativen KONVER II, LEADER II, INTERREG II, RECHAR II, RESIDER II und URBAN konnten sehr unterschiedlich ausgerichtete Projekte auf dem Weg zur Durchsetzung von Chancengleichheit gefördert werden, die

- ▶ unter dem gezielten Einsatz spezieller, innovativer Weiterbildungsmethoden (z. B. Telelearning) berufsbegleitend die Fachkompetenzen der Teilnehmerinnen erhöhten,
- ▶ neue Fachkompetenzen unter Berücksichtigung der regionalen Erfordernisse vermittelten,
- ▶ durch Erprobung moderner Arbeitszeitmodelle eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichten und/oder
- ▶ den Wiedereinstieg ins Berufsleben erleichterten, indem die Maßnahmen auf die speziellen Bedürfnisse von Berufsrückkehrerinnen eingingen.

Ganz gleich, ob die Projektausrichtung wie bei dem in dieser Broschüre beschriebenen Projekt „Frauenkompetenz in KMU – Innovative Weiterbildung von Frauen aus KMU“ lautete oder ökologisches Bauen, Tourismus- und Dorfentwicklung, nachwachsende Rohstoffe oder Telearbeit – die Maßnahmen wirkten dem Arbeitsplatzabbau entgegen, verbesserten die berufliche Situation der Frauen bzw. erhöhten für die Teilnehmerinnen die Chance zur Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Durch einige speziell auf ihre Bedingungen zugeschnittenen Maßnahmen und auch die ihnen zuteil gewordene Beratung haben sich die Frauen selbst neue Chancen für ihre Zukunft erschlossen.

Alle Projekte, die aus den Gemeinschaftsinitiativen gefördert wurden, zeigen, wie Frauen spezielle Förderungen auf dem Arbeitsmarkt annehmen und belegen, dass der Europäische Sozialfonds eine wichtige Grundlage für Investitionen in das Humankapital ist, zur Schaffung eines modernen Arbeitsmarktes, der Frauen und Männern gleichermaßen offen stehen muss.

#### Gleiche Chancen, gleiche Verantwortung für Frauen und Männer

Allerdings reicht aktive Frauenförderung allein nicht aus, die Benachteiligung der Frauen im Erwerbsleben nachhaltig aufzuheben. In Anbetracht dieser Situation wurde die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem europäischen Beschäftigungsgipfel 1997 in Luxemburg zu einem der vier Pfeiler der europäischen Beschäftigungsstrategie erhoben: Frauen und Männer sollen im Beruf die gleichen Chancen haben und die gleiche Verantwortung tragen. Dabei setzt Gender Mainstreaming schon im Vor-



feld bei allen politischen Entscheidungen an. Für Frauen und Männer soll durchgängig in allen Maßnahmen und Programmen eine gleichberechtigte Teilhabe an allen gesellschaftlichen Ressourcen, Prozessen und Entscheidungen erreicht werden, um auch die unterschiedlichen Fähigkeiten von Frauen und Männern optimal zu nutzen. Gender Mainstreaming und Frauenförderpolitik sind demnach als Doppelstrategie zur Umsetzung von Chancengleichheit zu begreifen.

#### **Umsetzung mit unterschiedlichen Instrumenten**

Für das Land Brandenburg sind die Kreativität und Kompetenz von Frauen ein wichtiges und unverzichtbares Potenzial für die Wirtschaftsentwicklung. So kennzeichnet die Brandenburgische Landesverfassung in Art. 12 Abs. 3 die Gleichstellung von Frauen und Männern als explizite Fach- und Gemeinschaftsaufgabe der Landesregierung. Die Landesregierung initiierte die Stabilisierung und Weiterentwicklung wirksamer, die Erwerbchancen von Frauen fördernder Strukturen, Programme und Aktionen. Dabei sind nicht nur das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) oder die „Ver-

ordnung über die bevorzugte Berücksichtigung von Unternehmen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zur Förderung von Frauen im Erwerbsleben“ wichtige gleichstellungspolitische Meilensteine. So werden im Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ (LAPRO) die Gewährleistung von Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe in allen Handlungsfeldern berücksichtigt und gleichstellungspolitische Aspekte in den Maßnahmen verankert. Schwerpunkte bei der Implementierung des Gender Mainstreaming in der Arbeitsförderung werden mit Ausbildung, präventiver Arbeitsmarktpolitik, Förderung von Existenzgründungen und bei der Integration von Arbeitslosen in den regulären Arbeitsmarkt gesetzt.

Mit neuen Pilotprojekten wie z. B. „BerufsrückkehrerInnen – flexibel und familienorientiert“ wird in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und durch Verzahnung der öffentlichen und teilweise auch privaten Mittel Neuland auf dem richtigen Weg zu mehr Chancengleichheit von Männern und Frauen beschritten. Auch bei den arbeitsmarktnahen Maßnahmen der INNOPUNKT-Kampagnen finden in der neuen Förderperiode verstärkt Gender-Mainstreaming-Instrumente ihre Anwendung.

## Frauenpower für Informationstechnologie

### Der Personalcomputer am Arbeitsplatz als virtueller Schulungsraum

Sind Männer technischer, rationaler und organisierter als Frauen? Diese alten Vorurteile hat die betriebliche Praxis längst widerlegt, seitdem Frauen die Informationstechnologie bei der täglichen Arbeit mit dem Computer anwenden. In vielen kleinen und mittleren Unternehmen sitzen die Mitarbeiterinnen im Bürobereich und der Verwaltung am Ort der Modernisierung und Innovation des Betriebs. Ob in Handwerk oder Handel, mit neuen Geräten und neuer Software müssen sich vor allem die Sachbearbeiterinnen auseinandersetzen. Dadurch haben Frauen eine hohe Kompetenz entwickelt, die aber noch zu wenig Beachtung und gezielte Schulung erfährt. Meist werden Handbücher gewälzt oder durch Learning-by-doing ein mühsamer Weg durch die Computerprogramme gesucht, bis sich die Lösung für ein betriebliches Anwendungsproblem gefunden hat. Die Selbsteinschätzung am Arbeitsplatz Computer und die Ausschöpfung der Potenziale der Informationstechnologie war auch ein Aspekt im Projekt „Frauenkompetenz in KMU“. Für Projektleiterin Wera Ebert sind die persönlichen Eigenschaften von Selbstbewusstsein und Kritik die Basis für ein vitales selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz. Allerdings will auch diese Lernform erst gelernt werden, wozu das Projekt die Unterstützung der Dozentin bei Präsenzseminaren und einem Teletutoring bot, das auch nach Projektende noch ein weiteres Jahr in Anspruch genommen werden konnte.

#### Betriebserneuerung und Qualifizierung

Im Projekt trafen Teilnehmerinnen aus den unterschiedlichsten Branchen aufeinander. Sie waren z. B. bei Bildungsträgern, in Kosmetikstudios, in Fitnesscentern, in Bauunternehmen, in Ingenieurbüros, in Wohnungsbaugesellschaften und bei Pflegediensten tätig. Die Vorkenntnisse der Frauen waren also sehr unterschiedlich. Deshalb umfasste das Kursangebot die wichtigsten Grundlagen von Software, Internet, E-Mail bis zur Computersicherheit. Ruth Vossberg verfügte als gelernte Maschinenbauzeichnerin und Bürosachbearbeiterin zwar über Computererfahrungen, doch ihre Kenntnisse beschränkten sich auf die gängigen Textverarbeitungsprogramme Works und Word. Vorher in der kommunalen Verwaltung tätig, war sie als Technische Assistentin

zum Gründer- und Technologiezentrum Belzig gewechselt, das gerade aufgebaut wurde. Als ihr Chef von dem Projekt erfuhr, empfahl er dringend die Teilnahme, wobei Ruth Vossberg angesichts der Fülle der anstehenden Herausforderungen bei der Einrichtung neuer Computer bis hin zum Videokonferenzsystem diese Gelegenheit zur intensiven Qualifizierung dankbar nutzte.

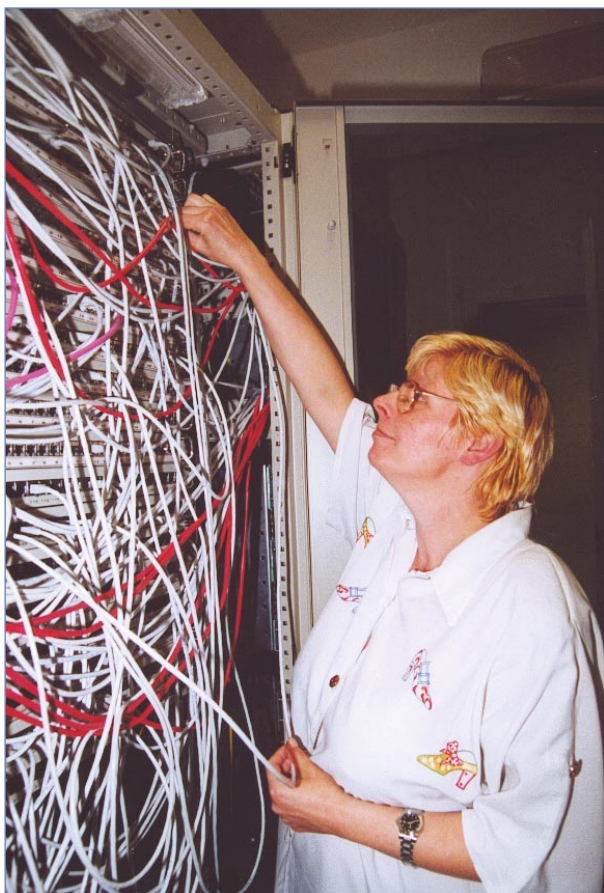
#### Lernen am Arbeitsplatz setzt Organisation der Arbeitszeit voraus

Einfach war es allerdings nicht, sich während der Arbeitszeit Freiräume für Lernphasen zu schaffen. Die Verantwortliche für alle technischen Angelegenheiten im Haus wurde ständig wegen dringender Fragen angesprochen. Dennoch gelang es ihr, sich einen Rhythmus des Telelernens einzurichten. Für die gute Lernkultur im Betrieb spricht, dass sich alle an die Absprache hielten, die Lernphasen der Kollegin störungsfrei ablaufen zu lassen. So konnte Ruth Vossberg die in den Präsenzseminaren besprochenen Themen und Aufgaben am Bildschirm bearbeiten und meist



zweimal im Monat eine einstündige Videokonferenz mit der Tutorin abhalten. Dabei konnte sich die Projektteilnehmerin demonstrieren lassen, wie zum Beispiel für Serienbriefe Datenbanken verknüpft werden und diesen Vorgang sofort auf eigene betriebliche Aufgaben anwenden. So konnten Zug um Zug anstehende Aufgaben vom Onlinebanking bis zur Erstellung einer Internetpräsentation durch das Teletutoring beraten und unterstützt werden.

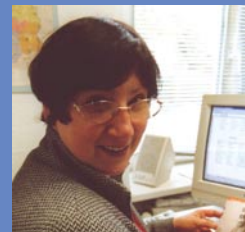




**„Der Computer ist nur ein Arbeitsmittel, ein alltäglicher Gegenstand“**

Frauen haben keine Scheu vor neuer Technik, meint Ruth Vossberg; Männer dagegen hätten Angst, bei falscher Bedienung etwas kaputt zu machen. Sie kann ihre technischen Fähigkeiten einschätzen, weiß, welche Störung wie behoben wird und wenn auch einfach einmal nur das Kabel aus der Steckdose gezogen wird. Bei den schwierigen Fällen holt sie professionelle Hilfe und ruft den Computerservice. In den 20 bis 25 Kursstunden pro Monat hat sie gelernt, wo sich nützliches Wissen im Internet recherchieren lässt und welche Fachliteratur über Neuerungen informiert. Vor allem aber hat sie gelernt, wie sich neues Wissen anwenden lässt. Wer wie Ruth Vossberg neben den Computern noch die Bedienung von Heizung, Lüftung, Telefonanlage, Videokonferenzsystem und das Finanzwesen von Projekten betreut, kann ihren Arbeitsplatz als sicher einschätzen, „denn es kann kein anderer“.

Bei der von kleinen und mittleren Unternehmen dominierten Unternehmensstruktur in Brandenburg ist die Stabilität von Arbeitsplätzen latent gefährdet, vor allem bei drohenden Konkursen oder Arbeitsplatzabbau aus Kostengründen. In vielen Fällen trifft der Arbeitsplatzabbau zuerst die Frauen. Doch die Instabilität ihrer Arbeitsplätze steht im krassen Gegensatz zur Rolle der Kompetenzentwicklung von Mitarbeiterinnen vor allem in der Betriebsorganisation und Verwaltung seit Einführung der Informationstechnologien. Die klassische Sekretärin, die für Korrespondenz, Telefon und Termine zuständig ist, hat durch den Personalcomputer eine erheblich erweiterte Kompetenz erlangt, die aber immer noch nicht angemessen beachtet und mit stabilen Arbeitsplätzen honoriert wird.



Projektleiterin Wera Ebert  
System-Data AG

**Projekte „Frauenkompetenz in KMU“  
(Januar 1998 – Dezember 2000)**

Die zwei aufeinander folgenden einjährigen Projekte sprachen berufstätige Frauen an, die vor allem im Verwaltungsbereich von kleinen und mittleren Unternehmen tätig waren. Das innovative Schulungskonzept setzte bei den unmittelbaren Aufgaben und Anforderungen der Anwendung der Informationstechnologie im betrieblichen Arbeitsalltag an. Ein methodischer Schwerpunkt war dabei die Hinführung zum selbstorganisierten Lernen, um sich aktuell benötigte Informationen zu beschaffen und Fertigkeiten aneignen zu können. In der Qualifizierung erhielt deshalb das Lernen am Arbeitsplatz zentralen Stellenwert, wobei die Dozentin über ein Teletutoring während der Lerneinheiten eine Online-Beratung bot. An zwei Tagen im Monat fanden Präsenzseminare statt, wobei in direkter Kommunikation Themen besprochen und Erfahrungen ausgewertet wurden. In der transnationalen Arbeit tauschte sich das Potsdamer Projekt mit Partnerorganisationen in den Niederlanden und Luxemburg über unterschiedliche Ansätze der Frauenarbeit aus. Dabei zeigte sich, dass der Einsatz von Frauen in der Informationstechnologie in Brandenburg schon weit fortgeschritten ist.

Problem-Lösung

## Kooperationen und Netzwerke

### Ressourcen für eine effektive Arbeitsmarktpolitik

In der Arbeitsmarktpolitik nehmen Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke einen zunehmenden Stellenwert ein. Der Trend zur Kooperation und Vernetzung kann in den Zusammenhang mit der Gesamtentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft gestellt werden, im Rahmen derer große und festgefügte Organisationsstrukturen abgebaut und durch kleine, selbständige und flexible Einheiten ersetzt werden. Um bei wachsender Akteursanzahl und -vielfalt handlungs- und funktionsfähig zu bleiben, werden Kooperationen und Vernetzungen der Akteure untereinander immer wichtiger und zu einem eigenen Produktionsfaktor.

Auch die Europäische Union setzt zur Effektivierung der Europäischen Beschäftigungsstrategie in verstärktem Maße auf den Partnerschaftsansatz. Partnerschaften und die Vernetzung von Akteuren sollen die Potenziale „vor Ort“ besser nutzen, zu einer Effektivierung der arbeitsmarktpolitischen Interventionen beitragen und neue Wege des Wissens- und Innovationstransfers erschließen.

#### Bedingungen einer erfolgreichen Netzwerkarbeit

In einer von der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin durchgeführten bundesweiten Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG wurde ermittelt, dass in der EU-Förderperiode 1994–1999 der Aufbau regionaler Kooperationsstrukturen zwischen Akteuren der beruflichen Bildung und der Arbeitsmarktpolitik bei über der Hälfte der Projekte eine erhebliche Rolle spielte. Auch Netzwerke, die sich von Kooperationen durch die höhere Anzahl der Akteure und die Dauerhaftigkeit der Arbeitsbeziehungen unterscheiden, wurden in verschiedenen Fällen erprobt. Aus diesen ersten Erfahrungen lassen sich bereits die Erfolgsfaktoren für die Arbeit in einem Netzwerk erkennen.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines erfolgreichen Netzwerkes ist die klare Zielbestimmung und die Abstimmung der Akteurskonstellation auf die Ziele des Netzwerkes. Hier ist wichtig, dass die ausgewählten Akteure sich in ihren Kompetenzen und Funktionen innerhalb des Netzwerkes komplementär ergänzen. Die beteiligten Partner müssen dabei den eigenen Vorteil der Mitarbeit am Netzwerk erkennen.

Die interne Struktur eines Netzwerkes hängt wesentlich von seiner Größe und der Anzahl der beteiligten Akteure ab. Können kleine Netzwerke

noch auf informelle Kooperation und fallweise Absprachen aufbauen, so erfordern größere Teilnehmerzahlen komplexere Steuerungsfunktionen. Ein professionelles Netzwerkmanagement gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung und wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Die rechtliche bzw. vertragliche Bindung der Akteure untereinander sollte so offen gestaltet sein, dass ihnen genügend Handlungsspielraum bleibt, um weitere Außenkontakte einzugehen. Die Erfahrungen mit Netzwerken in anderen Zusammenhängen zeigen auch, dass es kein Standardmodell des Aufbaus und der internen Organisation von Netzwerken, das allen Zielen und Anforderungen genügt, geben kann.

#### Kooperationen und Netzwerke in Brandenburg

In Brandenburg wurden in der vergangenen Förderperiode in vielen über die EU-Gemeinschaftsinitiativen geförderten Projekten bereits Formen der Kooperation und der Netzwerkarbeit erprobt. Zwischen Bildungsträgern sowie kleinen und mittleren Unternehmen wurde eine zum Teil enge Zusammenarbeit praktiziert: Um die Qualifizierungen praxisnäher zu gestalten und die Chancen der Vermittlung auf den Arbeitsmarkt zu erhöhen, integrierten immer mehr Bildungsträger Praktika in die Bildungspläne. Die sich an die Qualifizierungen anschließenden Bemühungen der Vermittlung in den Arbeitsmarkt waren umso erfolgreicher, je besser die Kenntnisse der regionalen Unternehmenslandschaft und je intensiver die Betriebskontakte der Bildungsträger waren. Der nachweisbare Erfolg der „Regionalen Gründungsoffensiven“ fußte nicht zuletzt auf den gebildeten Existenzgründungsnetzwerken, in denen z. B. Wirtschaftsfördergesellschaften, Technologie- und Gründerzentren, Kommunen, Kammern, Verbände, Hochschulen sowie Banken gemeinsam an der Schaffung eines günstigen Gründungsklimas in der Region arbeiteten.

Das Modell der Kooperation zwischen Trägern war vor allem bei Projekten der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG vertreten. Die Kooperation von zwei oder mehreren Trägern führte etwa die speziellen Erfahrungen und Kompetenzen in der Arbeit mit Behinderten zusammen mit den Kompetenzen in der Durchführung von Qualifizierungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien. Brandenburgische Projekträger arbeiteten mit transnationalen Partnern zusammen, die in der Regel hinsichtlich



Zielstellung und Zielgruppe der Projekte eine hohe Übereinstimmung aufwiesen und sich wechselseitig ergänzten.

Kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe konnten in Projekten lernen, dass Kooperation die Möglichkeit eröffnet, die eigene Konkurrenzfähigkeit zu verbessern und neue Marktsegmente zu erschließen. Die Vorteile von Unternehmensnetzwerken, die Steigerung der Effektivität durch Risikoteilung und Unsicherheitsminimierung sowie die Steigerung der Effizienz durch Realisierung von Synergien und Reduktion von Produktionskosten konnten in den nach Projektende weiterbestehenden Unternehmensverbänden in der Praxis erprobt werden.

#### **Vernetzte Arbeitsmarktakteure – Modell der Zukunft**

Das Nachfolgeprogramm der Gemeinschaftsinitiativen BESCHÄFTIGUNG und ADAPT auf Bundesebene, die Gemeinschaftsinitiative EQUAL, soll über kooperierende Netzwerke nationaler und transnationaler Partner, in sogenannten Entwicklungspartnerschaften, umgesetzt werden.

Entwicklungspartnerschaften können sich entweder regional, in einem bestimmten geografischen Gebiet oder sektoral, bezogen auf einen bestimmten Wirtschaftszweig, bilden. Die Zusammenarbeit von Akteuren mit komplementären Kompetenzen soll die Entwicklung innovativer Ansätze in der Berufsbildungs- und Arbeitsmarktpolitik fördern, die Übertragung dieser Innovationen auf andere Zusammenhänge gewährleisten und die grenzüberschreitende Kooperation mit Akteuren aus verschiedenen europäischen Mitgliedsstaaten vertiefen.

Auch im arbeitsmarktpolitischen Programm des Landes Brandenburg ist im Programmteil „Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung“ (INNOPUNKT) die Vernetzung regionaler Akteure integraler Bestandteil der Programmgestaltung. Die Projektträger sind verpflichtet, Netzwerke mit Kooperationspartnern aufzubauen. Darüber sollen zusätzliche Ressourcen neben den ESF- und Landesmitteln erschlossen und die Weiterführung der Projektinhalte nach dem Auslaufen der INNOPUNKT-Förderung gewährleistet werden.

## Stark auf dem Markt durch Kooperation

### Bauunternehmen Galle im Unternehmensverbund



dabei immer an der betrieblichen Praxis orientierte Spektrum der Qualifizierungsinhalte bot konkrete Informationen über Fördermittel, Betriebspolitik und Personalentwicklung oder die Organisation optimaler Betriebsabläufe. Im weiteren Verlauf des Projektes arbeitete die Galle Bauunternehmung GmbH in einer Arbeitsgruppe mit, die die Bildung eines Unternehmensverbundes für den Neubau von Einfamilien- und Mehrgenerationenhäusern zum Ziel hatte. Wesentliche Ergebnisse der Arbeit in der Gruppe waren die Definition und Festlegung erster vertraglicher und organisatorischer Vereinbarungen der beteiligten Kooperationspartner untereinander und die Erstellung gemeinsamer Präsentationsmittel für das angebotene Leistungsspektrum.

**A**ls Rüdiger Galle 1990 ein Hochbauunternehmen in Cottbus gründete, war er mit seiner Berufserfahrung schon ein versierter Kenner der Branche: Zu DDR-Zeiten hatte er eine Baulehre und ein Studium absolviert, als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Bauwesen und danach im Bauwesen der Kohle gearbeitet. Heute ist das Unternehmen gut auf dem Markt platziert, die Firma baut mit etwa dreißig Mitarbeiter/innen Eigenheime, Mehrfamilienhäuser sowie Gewerbebauten und führt städtische Baumaßnahmen durch. Schon früh initiierte er Formen der Zusammenarbeit mit anderen Handwerksunternehmen, wobei sich die Vorteile der Kooperation in der effektiven Arbeitsteilung und harmonischen Atmosphäre auf dem Bau zeigten. Deshalb waren Rüdiger Galle und seine Kollegen sofort interessiert, als er auf einer Handwerksmesse von Dr. Rudolf Mondelaers angesprochen wurde, an einem Projekt teilzunehmen, das die Auseinandersetzung mit Fragen des Kooperationsverbundes im Bauwesen durch Qualifizierung weiterentwickeln sollte.

#### Information und Qualifikation im Verbund

Auf dem Bau stehen sich zwei Denk- und Handlungsweisen gegenüber: Vor allem die gestandenen Praktiker beharren auf einer althergebrachten Erfahrungstradition nach dem Motto „das haben wir doch immer so gemacht“, während aufgeschlossene Baufirmen neue Wissensimpulse aufnehmen. Rüdiger Galle und seine Kooperationspartner gehören zu den interessierten Bauleuten, die sich mit den neuesten Entwicklungen im Bauwesen auseinandersetzen. Deshalb kam das Seminarangebot des RETEX-Projektes gut an, zumal es neue Perspektiven eröffnete. Das breite,

#### Verbund nach außen und innen

Der Verbund ist kein exklusiver Club von Chefs. Vielmehr erfasst der Kooperationsgedanke den gesamten Betrieb mit allen Mitarbeitern. Rüdiger Galle berichtet von gemeinsamen Besprechungen von Maurern und Installateuren auf der Baustelle, um die anstehenden Arbeitsschritte vorzubereiten. Wenn Probleme auftreten, müssen die Schwachstellen mit aller Härte der Kritik besprochen werden – nur so lassen sich Effekte der Selbstheilung erzielen, die gerade auf dem Bau wichtig sind, wo sich noch zu oft die einzelnen Gewerke gegenseitig im Wege stehen und sich mit einer abgestimmten Arbeitsteilung schwer tun.

Je harmonischer die Kooperation, desto geringer der Leistungsaufwand: Die Mitarbeiter/innen und ihre Bauleiter kennen ihre Aufgaben, bei einer eingespielten Kolonne muss kein Bauprojekt „von vorne anfangen“. Dies ist die eine Seite der Kostenreduktion. Andererseits bietet sich der Verbund





in der Region Cottbus nicht als „Billiganbieter“ an, sondern kalkuliert aus Erfahrung einen Preis, der alle Eventualitäten berücksichtigt und bis zum Abschluss stabil bleiben soll.

### Verbund gewinnt Image

Die Bauprojekte des Firmenverbandes um das Bauunternehmen Galle haben auf dem Markt und in der Öffentlichkeit schon längst ein positives Image erlangt. So wurde der Firmenverbund vom Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Brandenburg für seine Energiesparhäuser mit einem Landespreis ausgezeichnet. Auch die Strategie, sich durch Nachwuchsförderung sein eigenes Personal heranzubilden, hat sich ausgezahlt: Seit 1991 hat Galle vierunddreißig Azubis ausgebildet und fünfzehn in das Stammpersonal aufgenommen. Das vorbildliche Engagement des Unternehmens in der Ausbildung hat ihm die Prämierung durch einen bundesweiten „Ausbildungs-Oscar“ verschafft. Damit hat der bodenständige Betrieb die vom Wegzug junger Leute bedrohte Region um eine attraktive Berufsperspektive bereichert. Schließlich hat der Verbund noch die Gründung eines neuen Verbunds auf lokaler Ebene befördert: In Ströbitz arbeiten lokal ansässige Handwerker bei Bauprojekten vor Ort zusammen. Dies sichert Arbeitsplätze und schafft ein Nachbarschaftsgefühl. So ist der Verbund der Baufirmen nicht nur eine Unternehmensstrategie, sondern auch ein engagiertes Signal für gesellschaftliche Verantwortung.

Auf dem Bau ist die Kooperation oft noch zu wenig entwickelt. Im Extremfall verlaufen Arbeiten der einzelnen Handwerker unkoordiniert nebeneinander oder kommen sich sogar ins Gehege, wodurch Engpässe und Zeitverluste entstehen. Manches wirkt wie Stückwerk und es entsteht kein „Produkt aus einer Hand“. Häufig fühlen sich die Bauherren zu Reklamationen veranlasst und es werden Nachbesserungen erforderlich, die den Kostenrahmen sprengen. Oft fehlt es bei den beteiligten Unternehmen nicht am Willen zur Zusammenarbeit, wohl aber an der Fähigkeit. Ein innovativer Lösungsweg zur Stabilisierung der Bauwirtschaft und damit auch zur Milderung der prekären regionalen Beschäftigungssituation ist die Bildung von Unternehmensverbänden zwischen kleinen und mittleren Unternehmen.

### Projekt „Wettbewerbsfähige Systemlösungen in der Bauwirtschaft durch Kooperationsverbände der Partner“ (Juli 1999 – Februar 2001)

Die Initiative zur Bildung von Unternehmensverbänden öffnet Perspektiven zu mehr Sicherheit und stabiler Marktposition. Das Projekt vermittelte in Seminaren die Qualifikation für Kooperationsformen im Verbundsystem für etwa 40 kleine und mittlere Betriebe im Raum Cottbus. In vier Arbeitsgruppen wurden Unternehmen aus der Bauwirtschaft, die innerhalb der Wertschöpfungskette die verschiedenen Baugewerke ausführen, zusammengebracht. Sie sollten lernen, ihre Ressourcen zu bündeln und Synergieeffekte zu aktivieren. Gegen die Mentalität der Einzelkämpfer im Konkurrenzkampf baut die Kooperation auf Vertrauen und stellt die Identifikation mit gemeinsamen Zielen her, bei der die Partner gegenseitig Verantwortung übernehmen. Die Qualifizierung zum Kooperationsverhalten setzt schon bei den organisatorischen Grundfunktionen eines Betriebs an. So ist eine Infrastruktur der Kommunikation zu schaffen, die den Austausch von betrieblichen Informationen ermöglicht. Der Kooperationsprozess muss dabei so umfassend angelegt werden, dass neben den Geschäftsführern auch alle „Schnittstelleninhaber“ im Betrieb auf der Ebene von Meistern und anderen Verantwortlichen beteiligt werden.



Projektleiter  
Dr. Rudolf Mondelaers  
Berufsfortbildungswerk GmbH

## Von der europaweiten Vielfalt lernen

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördert arbeitsmarktpolitische Innovationen

Eine zentrale Anforderung der Europäischen Union (EU) bei der Umsetzung verschiedener Programme zur Förderung von Beschäftigung und beruflicher Bildung ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Akteuren. Der europaweite Erfahrungs- und Informationsaustausch zu Arbeitsmarktprojekten soll zum einen die europäische Integration ausbauen und vertiefen. Zum anderen wird er als Mittel zur Förderung von Innovationen im arbeitsmarktlichen Kontext verstanden. Transnationalität umschreibt die Kooperation mit mindestens zwei Partnern aus anderen europäischen Staaten im Rahmen eines Projekts, mit der Zielsetzung voneinander zu lernen, indem grenzüberschreitend innovative Verfahren, Produkte und Konzepte entwickelt werden.

Die transnationale Zusammenarbeit von Akteuren und Projekten war ein zentrales Gestaltungsmerkmal der Gemeinschaftsinitiativen ADAPT und BESCHÄFTIGUNG. ADAPT unterstützte Arbeitnehmer/innen und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der beschleunigten Anpassung an den strukturellen Wandel. Mit der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG wurden im Rahmen transnationaler Partnerschaften innovative Ansätze zur beruflichen Integration der am Arbeitsmarkt besonders benachteiligten Zielgruppen entwickelt, erprobt und verbreitet. Speziell für den Ausbau der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit an den Binnen- und Außen Grenzen der EU wurde die Gemeinschaftsinitiative INTERREG II initiiert. Aus dem Programm wurden grenzübergreifende Projekte finanziert, die eine ausgewogene Entwicklung der grenznahen Regionen befördern sollten.

### Brandenburgische Erfahrungen grenzüberschreitender Zusammenarbeit

Transnationalität ist das Merkmal, welches die Gemeinschaftsinitiativen ADAPT, BESCHÄFTIGUNG und INTERREG II von allen anderen Aktivitäten des Europäischen Sozialfonds in Brandenburg in den vergangenen Jahren unterschieden hat. Brandenburgische Träger haben im Rahmen von ADAPT und BESCHÄFTIGUNG mit 264 Partnern aus 14 europäischen Ländern zusammengearbeitet, dabei waren Partnerschaften mit Projekten in Italien, Frankreich, Großbritannien, Spanien und den Niederlanden am häufigsten vertreten. Für die meisten Projektpartner stellte 1994 die Forderung nach transnationaler Zusammenarbeit einen Qualitätsanspruch dar, der nur mit großen

Anstrengungen zu realisieren war. Die mangelnde zeitliche Synchronisation der Programme zwischen den Ländern und die unterschiedlichen Ziele und Inhalte der Projekte führten in einigen Fällen dazu, dass die zeitliche Parallelität der Projektdurchführung nicht gewährleistet werden konnte und sich die Suche nach geeigneten Partnern mitunter schwierig gestaltete. Bei Projekten, die aus INTERREG II in Brandenburg gefördert wurden, bestand in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit polnischen Partnern das Problem, dass Mittel aus den Strukturfonds nur innerhalb der EU eingesetzt werden durften.

In der zweiten Förderphase der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG ab 1997 wurden viele Anfangsschwierigkeiten überwunden und die transnationale Zusammenarbeit in verschiedenen Formen zu einem festen Bestandteil der täglichen Arbeit für eine Vielzahl von Projektträgern im Land Brandenburg: Am weitesten verbreitet war der allgemeine und spezifische Erfahrungsaustausch in Form von Einzelkontakten, Seminaren und Konferenzen mit den Partnerprojekten. In der gemeinsamen Erarbeitung von Lehrplänen, methodischen Innovationen und Konzepten bestand ein weiterer Schwerpunkt der transnationalen Aktivitäten. Die gemeinsame Entwicklung von Produkten in Form von Dienstleistungen, Waren, Publikationen sowie der Aufbau von transnationalen Netzwerken stellte die anspruchsvollste Form der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit dar und wurde von nur wenigen Projekten praktiziert.

### Erfolgsfaktoren und Mehrwert transnationaler Zusammenarbeit

Eine Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG, durchgeführt von der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, untersuchte die Erfolgsfaktoren und die innovativen Ergebnisse erfolgreicher transnationaler Kooperation.

Transnationale europäische Projekte sind meistens dann erfolgreich, wenn sie aus aktuellen arbeitsmarktlichen und berufsbildungspolitischen Bedarfen hervorgehen. Transnationale Partnerschaften brauchen erst eine gemeinsame Entwicklungszeit, bevor sich ihre Potenziale entfalten können; dies ist ein Hinweis auf die Notwendigkeit von längeren Projektlaufzeiten. Projektpartner arbeiten dann besonders effektiv zusammen, wenn eine hohe Übereinstimmung der Projekte hinsichtlich Zielgruppe, inhaltlicher Schwerpunkte



und Projektziele vorliegt. Für Projektteilnehmer/innen lag der Nutzen der transnationalen Arbeit vor allem im Abbau von Vorurteilen gegenüber anderen Kulturen, im Zugewinn an interkultureller Kompetenz und im Erwerb neuer beruflicher Fähigkeiten. Die Projekte und Träger sehen den Ertrag der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit schwerpunktmäßig im Zuwachs an inhaltlichen Impulsen für ihre lokale Arbeit, in der Entwicklung neuer Projektideen und im interkulturellen Kompetenzgewinn ihrer Mitarbeiter/innen. Für die beteiligten Unternehmen liegen die Vorteile in der Erschließung von Unternehmenskontakten im Ausland und in der Qualifizierung ihrer Beschäftigten für diverse Formen von Auslandskontakten.

#### **Europa wächst zusammen – neue Herausforderungen**

In der neuen EU-Förderperiode verfolgt die Gemeinschaftsinitiative EQUAL die Zielsetzungen des Abbaus von Ungleichheiten und Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt mit teilweise neuen Instrumenten weiter und knüpft an die Erfahrungen der Gemeinschaftsinitiativen ADAPT

und BESCHÄFTIGUNG an. Transnationale Kooperation wird im Rahmen der Entwicklungspartnerschaften der Gemeinschaftsinitiative EQUAL auf eine neue qualitative Stufe gehoben: Sie soll integraler Bestandteil der Strategie der Entwicklungspartnerschaft sein und ihre innovativen Arbeitsergebnisse sollen zur Grundlage neuer Förderstrategien gemacht werden.

Der neuen Gemeinschaftsinitiative INTERREG III kommt eine besondere Bedeutung für die großen politischen Aufgaben der Europäischen Union der nächsten Jahre zu. Im Zuge der Erweiterung der EU um die mittel- und osteuropäischen Staaten ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Berufsbildungs- und Arbeitsmarktpolitik wichtiger denn je: Nur so können jene interkulturellen Kompetenzen aufgebaut werden, die für ein Zusammenwachsen von Europa unerlässlich sind.

## Made in Brandenburg

### Kleine und mittlere Unternehmen qualifizieren sich für den europäischen Binnenmarkt

**D**ie Preisliste eines deutschen Unternehmens wird in Schweden kommentarlos akzeptiert. In Italien werden höhere Preise angesetzt, um Spielraum für das Ritual des Handelns zu lassen. Bei technischen Produkten gibt es in England Probleme mit den verschiedenen Maßeinheiten und fehlender ISO-Normen. Der französische Markt gilt als sehr kompliziert und in Osteuropa werden überwiegend „kleine Geschäfte mit Riesenaufwand“ betrieben. Frank Kutschke weiß aus langjähriger Mitarbeit im Euro Info Centre, dass sich kleine und mittlere Unternehmen ausländische



Märkte über detaillierte Kenntnisse erschließen. Dazu brauchen sie den Rat von Exportprofis, vor allem aber eigene Anschauung und Erfahrung vor Ort. Darum wechselten im ADAPT-Projekt die Phasen zwischen allgemeiner und spezieller Darstellung sowie konkreter Information auf den Testmärkten und dem Erfahrungsaustausch. Dabei ist auf entscheidende Aspekte zu achten: Welche Rolle spielen Kultur und Mentalität im Auslandsgeschäft? Wie müssen Produkte für bestimmte Länder gestaltet sein? Wie bereiten sich Firmen auf Auslandsmärkte vor? Die Unternehmen aus Brandenburg legten hierbei selbstkritisch ihre eigenen Ideen und Vorschläge vor, um Stärken zu erkennen oder aus Fehlern zu lernen.

#### Marktverschiebung zum Export

Für die Firma KSF Kommutatoren & Schleifringkörper Finsterwalde GmbH hat sich die Teilnahme am Projekt ausgezahlt. Inzwischen exportiert das Unternehmen im Elektromaschinenbau 25 Prozent seines Gesamtassortiments in 17 europäische Länder sowie in die USA und nach Taiwan, wobei

75 Prozent des Exportvolumens nach Italien geht. Ursprünglich im Auslandsgeschäft unerfahren, hat sich die Firma allmählich Kontakte nach außen eröffnet. Das Traditionsunternehmen war schon seit den fünfziger Jahren im Maschinenbau tätig, allerdings wurde ausschließlich der Binnenmarkt der DDR bedient. Nach der Wende brach dieser Markt völlig weg und es dauerte nach der Neugründung 1993 einige Zeit, bis sich die Firma auf neuen Märkten orientieren konnte. Inzwischen ist die KSF, die 48 Mitarbeiter/innen beschäftigt, gut auf dem Markt positioniert: Für die Elektromotoren von Haushaltsgeräten wie zum Beispiel Staubsauger oder Bohrmaschinen, aber auch für Großmotoren der Industrie werden Kommutatoren gebraucht. Diese speziellen Zulieferteile der Motorenproduktion stellen eine Marktlücke dar, deren Schließung für große Unternehmen nicht rentabel erscheint. Nach Einschätzung von Geschäftsführer Gerhard Leistner existieren in der norditalienischen Region zwischen Verona und Padua mehr Motorenproduzenten als in Baden-Württemberg. Dieses Potenzial hat das Unternehmen im Blick, wenn es dort seine Geschäftsaktivitäten verstärkt, zumal die Elektrobaunternehmen sich immer mehr aus Deutschland zurückziehen.

#### Kontakte ins Ausland eröffnen – Geschäftsstrukturen wachsen lassen

Das ADAPT-Projekt hat brandenburgischen Unternehmen mit den Testmärkten Italien und Großbritannien, auf denen sie ihre Produkte anbieten und Geschäftskontakte knüpfen konnten, eine gute Einführung in das Auslandsgeschäft geboten, die sich mit eigenen Erfahrungen von Geschäftsreisen und Messebeteiligungen ergänzte. Die transnationalen Partner des Projektes leisteten eine wertvolle Arbeit als Vorortpartner bei der Vorbereitung der Testmärkte und unterstützten das Projekt bei der Suche nach regionalen Netzwerken und Ansprechpartnern. Mit der Schulung für Mitarbeiter/innen aus den Betriebsbereichen Entwicklung, Konstruktion, Einkauf und Vertrieb konnte die Kompetenz für Exportmärkte verstärkt werden. Die Methoden des Projektes, die Arbeitssprache Englisch in den Veranstaltungen einzuführen und einige Wochen vor den Reisen



zu den Testmärkten mit den Partnern Videokonferenzen abzuhalten, ließ die Schwelle vor dem fremden Terrain leichter überwinden. Danach wurden selbstständig Kontakte hergestellt und erste Aufträge ausgeführt. Allerdings brauchen Geschäftsverbindungen eine lange Anlaufzeit und müssen allmählich wachsen, um zuverlässige Partnerschaften entstehen zu lassen.

### Präsenz vor Ort – kurzer Draht für Alltagsgeschäft

Das Exportgeschäft ist vor allem auch ein teures Unterfangen. Wenn Gerhard Leistner und Dietmar Lentz nach Italien reisen, entfernen sich die beiden Geschäftsführer für eine halbe Woche von der Firma. Für die KSF ist in Verona eine Vertriebsmitarbeiterin auf Provisionsbasis aktiv, die das Alltagsgeschäft vor Ort regelt. Der Weg zwischen Brandenburg und Norditalien ist lang, deshalb braucht ein Exportunternehmen eine schnelle Schaltstelle im Land, die von Lieferproblemen bis zur Anmahnung unbezahlter Rechnungen in der landesüblichen Geschäftssprache für Klärung sorgt.



Die Auslandsaktivitäten der relativ jungen kleinen und mittleren Unternehmen in Brandenburg stellen sich im Vergleich zu westdeutschen Firmen als äußerst schwach dar. Bei den Warenströmen bleibt ihr Anteil am Ex- und Import unterhalb des Bundesdurchschnitts. Vielfach fehlt das Know-how über Marketingstrategien und Konzepte und Strategien für den Markteintritt im Ausland. Die Fähigkeit zur Kooperation mit ausländischen Partnern leidet nicht selten unter den lückenhaften Kenntnissen über die Besonderheiten ausländischer Märkte und Partner.



Frank Kutschke  
IHK Frankfurt (Oder) – Euro  
Info Centre

### Projekt „Beschäftigungssicherung durch neue Märkte – Offensive zur Platzierung der KMU auf dem europäischen Binnenmarkt“ (Januar 1998 – Dezember 2000)

Das ADAPT-Projekt mit 65 Teilnehmer/innen unterstützte kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategien für den Export und Import durch eine komplexe Verbindung von Beratung, Qualifizierung und Coaching. Als exemplarische Felder waren Testmärkte in Großbritannien und Italien bestimmt, die durch die transnationalen Partner University of East London – Business Development Centre und Talete Societa Cooperative betreut wurden. Die Qualifizierung sollte zugleich eine Offensive zur Platzierung der beteiligten Unternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt starten und war deshalb als „Hilfe zur Selbsthilfe“ angelegt. Deshalb hatte die Abfolge der Kurse einen direkten Bezug auf die Voraussetzungen und Potenziale der Firmen, wenn deren Marketingaktivitäten und Leistungsfähigkeit analysiert, ein auf den Qualifikationsbedarf zugeschnittenes Angebot berufsbegleitend realisiert, ein praxisorientiertes Training zu den Hauptthemen des Ziellandes durchgeführt, Beratung und Coaching während eines „Training on the job“ geboten wurde und zuletzt die Erprobung und Umsetzung im Rahmen eines Testmarktes im Zielland stattfand.

Problem-Lösung

# Ansprechpartner in den Projekten

## ► Existenzgründung

### **Regionale Wirtschaftsfördergesellschaft Elbe-Elster mbH**

Herr Geschäftsführer Wilfried Höhne  
Wasserturmgebäude  
04916 Herzberg/Elster  
Tel: 03535/214-31  
Fax: 03535/214-32  
E-Mail: wifoe@herzberg-elster.de  
Internet: www.wfg-elbe-elster.de

### **Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberhavel mbH**

Frau Geschäftsführerin Uta Kupsch  
Annahofen Straße 1a  
16767 Germendorf  
Tel: 03301/699-370  
Fax: 03301/699-333  
E-Mail: sekr@wfo-mbh.de

## ► Qualifizierung in KMU

### **Holzindustrie Templin GmbH**

Herr Geschäftsführer Christian Würfel  
Zehdenicker Straße 27  
17268 Templin  
Tel: 03987/7002-0  
Fax: 03987/7002-99  
E-Mail: Holzindustrie.Templin.GmbH@t-online.de

### **RKW Brandenburg GmbH**

Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
Herr Geschäftsführer Dr.-Ing. Ulrich Hoffmann  
Zeppelinstraße 136  
14471 Potsdam  
Tel: 0331/96745-0  
Fax: 0331/96745-20  
E-Mail: info@rkw-brandenburg.de

## ► Konversion

### **Bildungswerk FUTURA e. V. Luckenwalde**

Herr Geschäftsführer Joachim Bubbich  
Rudolf-Breitscheid-Straße 72a  
14943 Luckenwalde  
Tel: 03371/6106-21  
Fax: 03371/6106-22  
E-Mail: futura.luk@futura-ev.de

### **ZIB – Zentrum zur Förderung von Innovation im Bauwesen e.V.**

Herr Geschäftsführer Jürgen Grimm  
Frau Geschäftsführerin Britta Grundmann  
Dr. Zinn-Weg 18  
16225 Eberswalde  
Tel: 03334/64665  
Fax: 03334/64665  
E-Mail: zibev@web.de

## ► Zielgruppenförderung

### **Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft e. V.**

Herr Geschäftsführer Rüdiger Hobohm  
Karl-Gruhl-Straße 45-47  
14482 Potsdam  
Tel: 0331/74315-0  
Fax: 0331/74315-34  
E-Mail: ebg-potsdam@ebg.de  
Internet: www.ebg.de

### **GBB – Gesellschaft für berufliche Bildung mbH**

NL Brielow/Brandenburg  
Frau Niederlassungsleiterin Traicy Gensch  
Chausseestraße 33 A  
14778 Beetzsee OT Brielow  
Tel: 03381/730008-0  
Fax: 03381/730008-18  
E-Mail: GBB-Brandenburg@t-online.de

## ► Ländliche Räume

### **Ländliche Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V.**

Frau Geschäftsführerin Elke Ball  
Am Schillerpark 2  
14662 Friesack  
Tel: 033235/507-0  
Fax: 033235/507-11  
E-Mail: friesack@leb1.de

### **Gesellschaft für berufliche Bildung Kalka mbH & Co. KG**

Herr Geschäftsführer Manfred Hauptvogel  
Schulstraße 6  
04936 Hohenbucko  
Tel: 035364/812-00  
Fax: 035364/812-13  
E-Mail: kalka-gmbH@kalka-bildung.de  
Internet: www.kalka-bildung.de

## ► Gender Mainstreaming

### **SYSTEM-DATA AG**

Herr Vorstandsvorsitzender Professor Kurt-Bernd Otte  
Benzstraße 11/12  
14482 Potsdam  
Tel: 0331/743550  
Fax: 0331/7435521  
E-Mail: kontakt@system-data-ag.de

## ► Netzwerke

### **bfw – Berufsfortbildungswerk Nord-Ost**

Herr Geschäftsführer Edgar Schramm  
Postfach 101 527  
4006 Düsseldorf  
Tel: 0210/4499-0  
Fax: 0210/4499-179  
E-Mail: bfwDGB@bfw.de

## ► Transnationalität

### **Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder)**

IHK Bildungszentrum  
Herr Hauptgeschäftsführer Gundolf Schülke  
Puschkinstraße 12 b  
15236 Frankfurt (Oder)  
Tel: 0335/5621-200  
Fax: 0335/5621-206  
E-Mail: woelffling@ffo.IHK24.de  
Internet: www.lhk-ffo.de



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

Öffentlichkeitsarbeit

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