

# BRANDaktuell

**Flexibilität:**  
Neue Unternehmens-  
kulturen bei der  
Arbeitszeitgestaltung  
Seite 4 - 10

**Kontinuität:**  
Bilanz zur Entwicklung  
der Ich-AG im Land  
fällt positiv aus  
Seite 12 - 13

**Priorität:**  
Ergebnisse - das  
AJA-Projekt in  
Fürstenwalde  
Seite 16

**Stabilität:**  
EU-Forum für lokale  
Beschäftigung zieht  
Bilanz auf Rhodos  
Seite 18 - 19

**Qualität:**  
RKW-Projekt wirkt für  
Brandenburger  
Bildungsunternehmen  
Seite 28



Das Ende der Stechuhr - Arbeitszeitmodelle  
schaffen Marktchancen und Freiräume

## Titelthema

4 - 10

Arbeitszeitkonten: Flexibel arbeiten, flexibel produzieren

Minister Günter Baaske zu den Ergebnissen der 1. INNOPUNKT-Kampagne

Andere Kultur in den Unternehmen - 1. INNOPUNKT-Kampagne

Schnell und kostengünstig auf die Auftragslage reagieren - endres Werkstatt

Abschlusskonferenz: Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg

## Rechteck

11

Vom Verwaltungsakt bis zum Verwaltungsprozess (Folge 5)

## Förderinformationen

12 - 17

Gründung per Ich-AG: erste Anfangserfolge und Brandenburger Entwicklungen

Neue Instrumente im Einsatz: Expertentagung in Bad Boll

Verzahnung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung im Landkreis Oder-Spree

Erfolgreiche Zwischenbilanz des AJA-Projektes 'JugendCoachingCentre'

Fördernachrichten

## EU-Bulletin

18 - 25

Forum für lokale Beschäftigungsentwicklung auf Rhodos

Die Reform der Europäischen Beschäftigungsstrategie - 10 Handlungsprioritäten

Das Xenos-Projekt 'FriZZ' der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg

Arbeitnehmerfreizügigkeit in Europa, Aktionsplan, Vorteile und Möglichkeiten

Fremdwahrnehmung und interkulturelle Kommunikation

## Prisma

26 - 28

p.net Brandenburg - Netzwerk etabliert sich erfolgreich als Dienstleister für KMU

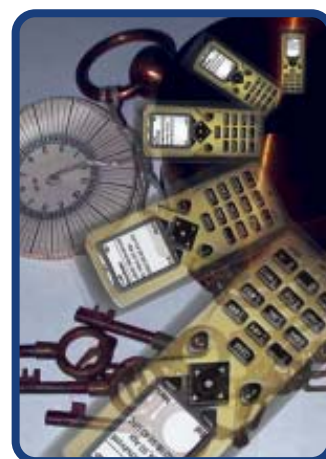
Projekt 'Mädchen und junge Frauen in neuen und neu geordneten Berufen'

RKW-Projekt zur Qualitätssicherung für Brandenburger Bildungsunternehmen

## Lesezeichen

29

Arbeitsverwaltung im Umbruch



EDITORIAL

Liebe Leserinnen und liebe Leser, das Ende der Stechuhr - das wird wohl niemand bedauern. Inzwischen nutzen viele Unternehmerinnen und Unternehmer die sich ergebenden Freiräume für das Unternehmen und für die Angestellten, ist neben den wirtschaftlichen Zwängen auch ein Erfolg der Informationskampagnen und der Förderung von Modellprojekten durch die Landesregierung. Besonders deutlich zeigen das die Ergebnisse der 1. INNOPUNKT-Kampagne 'Moderne Arbeitszeiten', die in einem Interview mit Berti Wahl von der LASA zusammengefasst wurden.

Neue Arbeitsplätze, so bewiesen Wissenschaftler und Praktiker inzwischen, können mit Arbeitszeitflexibilisierung oft nur in geringer Zahl geschaffen werden. Aber - und das zeigen die hier geschilderten Beispiele - die Unternehmerinnen und Unternehmer festigen mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung die Marktstellung ihres Betriebes und verschaffen sich so erfolgreiche Wettbewerbsvorteile. Auf diese Art sichern sie auch die vorhandenen Arbeitsplätze, was in dieser Zeit sehr viel bedeutet! Die in der Rubrik 'Titelthema' vorgestellten Unternehmer berichten, wie das gehen kann.

Von ganz anderen, aber nicht weniger wichtigen Kompetenzen in der Unternehmensführung berichtet der Beitrag über das FriZZ-Projekt der Ausländerbeauftragten Brandenburgs in der Rubrik 'EU-Bulletin'. Dort finden Sie auch eine Zusammenfassung der reformierten europäischen Beschäftigungsstrategie im praktischen Handzettelformat. Sie ist zum Heraustrennen gedacht - sozusagen als kleine Motivationsstütze beim Konzipieren neuer Arbeitsmarktprojekte!?

Das erfolgreiche Management der Fördermittelverzahnung veranschaulicht Ihnen ein Beitrag aus dem Landkreis Oder-Spree in der Rubrik 'Fördertopf'.

Vielleicht ein Weg für Sie?

die Redaktion

## Forschungs- und Entwicklungsförderung

**Erfolgreiche Bilanz für Beschäftigungseffekte**

Gesamtwirtschaftlich erweist sich das BMWA-Programm zur Forschungs- und Entwicklungs-(FuE) Projektförderung in den neuen Bundesländern als eine hoch rentable Investition. Diese geförderten Unternehmen und externen Industrieforschungseinrichtungen befinden sich in einer Wachstumsphase. Die Entwicklung von Umsatz, Export, Beschäftigung, Produktivität und Ertrag liegt weit über jener der gesamten gewerblichen Wirtschaft.

Von 1998 bis 2002 stiegen der Umsatz um 88 Prozent, der Export um 68 Pro-

zent und die Beschäftigung um gut 20 Prozent. Die geförderte FuE-Tätigkeit führte bei den Zuwendungsempfängern zudem zu Ausgründungsaktivitäten mit bemerkenswerten externen Beschäftigungseffekten. So gab es 133 Ausgründungen, in denen für weitere 1.200 Personen Beschäftigungsverhältnisse entstanden.

Das Wachstum wird von neuen Produkten getragen. Durch bedarfsorientierte FuE-Leistungen und deren wirtschaftliche Umsetzung am Markt ist zugleich die Effizienz der Förderung



deutlich gestiegen. Bereits bis Ende 2002 wurden mit 1 Euro Zuschuss durchschnittlich Umsätze in Höhe von 4,9 Euro aus der Verwertung der geförderten Projekte erzielt. Bis 2005 werden es 10,7 Euro sein.

## Handwerk

**Neues Gesetz für große Reformen**

Das Bundeskabinett hat im Mai 2003 das Gesetz für eine Reform des Handwerksrechts beschlossen. Dem Meisterbrief wird auch im neuen Gesetz große Bedeutung beigemessen, unterstrich Bundesminister Clement. Pro Jahr könnten 6.000 bis 7.000 Handwerksunternehmen übernommen werden. Oft fehle in der Familie aber ein Meister. Daran werde künftig der Bestand eines Unternehmens und damit die Zukunft der Beschäftigten

nicht mehr scheitern. Von derzeit 94 Handwerken, die nur mit Zulassung eines Meisterbriefes ausgeübt werden dürfen, werden 65 in den zulassungsfreien Bereich überführt. Die

'Meisterbrief-Handwerke' bleiben auf die Gewerke beschränkt, bei deren Ausübung Gefahren für die Gesundheit oder das Leben Dritter entstehen können. Die Handwerksordnung wird somit europafest, weil die bestehende Benachteiligung deutscher Handwerker gegenüber konkurrierenden Handwerkern aus den anderen EU-Staaten abgebaut wird. Ein zusätzliches Gesetz wird die Existenzgründungen und Förderung

*Bundesminister  
Clement: „Diese Reform bedeutet eine nachhaltige Modernisierung des Handwerksrechts. Die Nachfrage nach handwerklichen Dienstleistungen ist nach wie vor hoch ... Das beweist auch die 'Schwarzarbeit' in diesem Bereich. Dagegen steht, dass die Zahl der Meister abnimmt und zu wenige Handwerksbetriebe neu entstehen. ... mehr Existenzgründungen, mehr Beschäftigung und mehr Ausbildung im Handwerk sind möglich.“*

von Kleinunternehmen erleichtern.

**Infos**

[www.bmwi.de/Homepage/Politikfelder/Branchenfokus/Handwerk/Handwerk.jsp#hwo](http://www.bmwi.de/Homepage/Politikfelder/Branchenfokus/Handwerk/Handwerk.jsp#hwo)

## Weiterbildung

**Zehn-Punkte-Plan**

Einen Zehn-Punkte-Plan, der es deutsche Hochschulen ermöglichen soll, marktgerechte Weiterbildungsangebote bereitzustellen, erarbeiteten die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, die Hochschulrektorenkonferenz und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag. Bildung und Qualifizierung sind heute lebenslange Prozesse, die die eigene Beschäftigungsfähigkeit sichern. Der Bedarf an akademischer Weiterbildung ist stetig gewachsen. Die Broschüre 'Weiterbildung durch Hochschulen - Gemeinsame Empfehlungen' mit Handlungsanleitungen und dem Plan kann hier bestellt werden.

**Infos**

DIHK, Fachbereich Bildungspolitik, Fax: (0 30) 2 03 08-25 24, E-Mail: [rumler.anja@berlin.dihk.de](mailto:rumler.anja@berlin.dihk.de) oder als PDF-Datei unter [www.lasa-brandenburg.de/brandakt/blickpunkt\\_3\\_2003.htm](http://www.lasa-brandenburg.de/brandakt/blickpunkt_3_2003.htm)



## IHK-Bezirk Potsdam

**Erfolg im Ausbildungsjahr 2002**

In den Mitgliedsbetrieben der IHK Potsdam begannen in 2002 110 Jugendliche mehr (insg. 2.539 Auszubildende) eine Lehre als im Vorjahr. „... Mit diesem Plus schwimmen wir brandenburg- und

deutschlandweit gegen den Strom“, resümierte IHK-Präsident Victor Stimming in Potsdam.

**239 Firmen bilden erstmalig aus**  
Besonders verstärkten die Metall- (2002: 286 neue Ausbildungsverträge; 2001: 227 neue Ausbildungsverträge), die Elektro-

(137; 117) sowie die Nahrungs- und Genussmittelindustrie (35; 23) das Ausbildungsengagement. Im Handel (581; 615) sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe (510; 534) begannen jedoch bedeutend weniger Jugendliche eine Erstausbildung.

## Flexibel arbeiten, flexibel produzieren

Arbeitszeitkonten und erweiterte Servicezeiten sind bei vielen Betrieben längst Alltag

**Wie kann Ihr Unternehmen effizient und flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren? Wie können Sie bedarfsgerechte Betriebszeiten realisieren? Wie kann zuschlagspflichtige Mehrarbeit vermieden werden? - Die Antwort auf diese Fragen heißt Arbeitszeitflexibilisierung.**

Gestellt und beantwortet hat die Fragen der Arbeitgeberverband Gesamtmetall in seiner Werbebroschüre für Arbeitszeitgestaltung. Lange schon hat der Verband erkannt, dass flexible Arbeitszeiten den Unternehmen Vorteile bringen und seit Mitte der 90er Jahre erlauben die Tarifverträge der Metallindustrie - und nicht nur hier - ihren Mitgliedsunternehmen, flexible Arbeitszeiten auf betrieblicher Ebene zu vereinbaren.

Doch nicht nur betriebswirtschaftliches Kalkül verbindet sich mit Arbeitszeitflexibilisierung. Familien- und frauenpolitische Akteure hoffen auf bessere

Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und Gewerkschaftler drängen darauf, dass nicht nur betriebliche Belange im Vordergrund stehen, sondern den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen ebenfalls Rechnung getragen wird.

Über die Beschäftigungswirkung von Arbeitszeitflexibilisierung gibt es unterschiedliche Auffassungen. Unstrittig ist, dass bei Auftragsrückfällen Entlassungen vermieden werden können. VW in Wolfsburg hat es mit der 4-Tage-Woche und einer Wochenarbeitszeit von 28,8 Stunden Mitte der 90er Jahre vorge-macht. Doch inwieweit können zusätzli-

che Arbeitsplätze etwa in Brandenburger Unternehmen durch flexible Arbeitszeitsysteme entstehen, welche Spielräume gibt es, um zuschlagspflichtige Überstunden und nicht zuschlagspflichtige Mehrarbeit abzubauen und neue MitarbeiterInnen einzustellen? Andreas Schulz, Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg glaubt, dass nur in geringem Maße Überstunden durch Neueinstellungen ersetzt werden können. Die meisten Überstunden entstünden durch kurzfristige Schwankungen und seien nicht planbar. Anderer Meinung ist Hubert Dünnemeier, Tarifsekretär der IG Metall für Berlin, Brandenburg und Sachsen. In manchen Betrieben seien die Arbeitskonten mit Mehrarbeitsstunden „vollgeknallt“, die nicht abgebaut würden. „Hier gibt es kla-

### Arbeitszeitflexibilisierung - aus diesen Varianten können Sie wählen

#### Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung

Laut dem Projekt BEST-ZEIT lassen sich alle Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung auf acht Grundtypen zurückführen, die alle miteinander kombinierbar sind.

#### Arbeitszeitkonten

Es können Zeitguthaben und -schulden gebildet werden, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums ausgeglichen werden.

#### Teilzeitarbeit

Es gibt verschiedene Varianten. Bei der Blockteilzeit wechseln sich Blöcke von Vollzeitarbeit mit Freizeitblöcken ab. Bei der Jahresteilzeit wird als Verteilzeitraum ein Jahr gewählt und als Stundenvolumen weniger als 100 Prozent vereinbart. Hat der Arbeitnehmer hinsichtlich des Volumens, der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit jegliche Freiheit, seine Arbeitsleistung ohne Ankündigung zu variieren, spricht man von qualifizierter Teilzeitarbeit. Bei der Wahlarbeitszeit kann der Arbeitnehmer jedes Jahr seine Wochenarbeitszeit aus einer Spanne zwischen 30 und 40 Stunden aussuchen.

#### Arbeitsplatzteilung

Ein oder mehrere Arbeitsplätze werden auf mehr Mitarbeiter aufgeteilt als Arbeitsplätze vorhanden sind.

#### Abrufarbeit

Der Arbeitgeber kann die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den be-

trieblichen Anforderungen festsetzen.

#### Schichtarbeit

Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten oder unterschiedlicher Dauer.

#### Vertrauensarbeitszeit

Der Arbeitgeber verzichtet auf die Kontrolle der Arbeitszeit. Die Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich, wann sie ihre Aufgaben erfüllen - allerdings im Rahmen der Vereinbarungen.

#### Amorphe (= gestaltlose) Arbeitszeit

Es wird ausschließlich das Volumen der vom Arbeitnehmer in einem bestimmten Zeitraum geschuldeten Arbeitszeit festgelegt. Die Lage und Dauer der Arbeitszeitphasen wird offen gelassen.

#### Telearbeit

Die Mitarbeiter arbeiten außerhalb des Unternehmensstandorts, bspw. in ihrer Privatwohnung mithilfe von entsprechenden technischen Geräten.

#### Infos

- BEST-ZEIT wird durch das nordrhein-westfälische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA) gefördert.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln, BEST-ZEIT, Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln; Internet: [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de); [www.best-zeit.de](http://www.best-zeit.de)

#### Drei Ansatzpunkte in Unternehmen

Die Studie 'Flexibel arbeiten - flexibel leben' hebt drei Ansatzpunkte hervor:

##### > Differenzierung der Arbeitszeiten

Mit den Beschäftigten eines Betriebes werden unterschiedliche Arbeitszeitvolumina vereinbart. Dieses Instrument wird laut Studie dafür genutzt, 'knappe' Qualifikationen am Arbeitsmarkt länger zu nutzen als 'Jedermanns-Qualifikationen'. Unternehmen aus der Elektro- und Metallindustrie können laut Tarifabsprachen bspw. mit einem Teil ihrer Belegschaft längere Arbeitszeiten vereinbaren.

##### > Variabilität des Arbeitszeitvolumens

Möglich sind kollektive Veränderungen des betrieblichen Arbeitsvolumens (hier kann der Betrieb das vertraglich vereinbarte Gesamtarbeitsvolumen bei Bedarf erhöhen oder verringern - das bekannteste Beispiel ist das Volkswagenwerk in Wolfsburg) oder die variable Verteilung der individuellen Arbeitszeit.

##### > Ausdehnung der Betriebszeiten

Durch flexible Arbeitszeiten können Betriebszeiten ausgeweitet werden.

#### Bestellung

Die Studie 'Flexibel arbeiten - flexibel leben' ist kostenlos zu beziehen bei der Hans-Böckler-Stiftung, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf; Fax: (02 11) 4 08 90 40, E-Mail: [lavista@setzkasten.de](mailto:lavista@setzkasten.de)

re Spielräume für Neueinstellungen“, sagt Dünne-meier. Fundierte Beratung kann helfen. Das ist die Erfahrung von Dr. Günther Gerloff von der IHK Frankfurt (Oder). Seit 1994 berät die IHK Betriebe zu Arbeitszeitsystemen. „Es ist Sache des Beraters, die Unternehmen anhand von praktischen Beispielen zu überzeugen, statt Mehrarbeit zu bezahlen, neue Mitarbeiter einzustellen“, so Gerloff.

## Deutsche Unternehmen sind am weitesten in Europa

Auch wenn viele kleine und mittlere Unternehmen noch Unterstützung bei der Einführung brauchen, flexible Arbeitszeiten sind ein Thema in Deutschlands Betrieben. Andreas Schulz schätzt, dass deutlich mehr als die Hälfte der Metallbetriebe in Berlin und Brandenburg flexible Arbeitszeiten haben. „Bei der Arbeitszeitflexibilisierung sind die Unternehmen in Deutschland mit am weitesten in Europa“, sagt auch Dr. Steffen Lehn-dorff vom Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen. Ein Grund dafür sei, dass Deutschland relativ hohe nominale Lohnkosten hat, meint Lehn-dorff. Und flexible Arbeitszeiten seien ein Faktor, der die Lohnstückkosten reduziere.

Dabei bewirkt flexible Arbeitszeit mehr, als die Arbeitskräfte dann einzusetzen, wenn sie gebraucht werden. „Viele Betriebe nutzen diese Systeme, um ihre Arbeitsorganisation zu verbessern“, sagt Gabi Schilling, ebenfalls vom IAT. Sie untersucht, wie sich kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen entwickeln, die flexible Arbeitszeitsysteme eingeführt haben. „Wenn in bestimmten Abteilungen die Arbeitszeitkonten immer im roten Bereich sind, denken die Betriebe darüber nach, wie die Arbeitsabläufe verbessert werden können“, sagt sie. Und noch einen weiteren Aspekt hat sie entdeckt: Längere Servicezeiten setzen voraus, dass sich die KollegInnen vertreten können. Deshalb werden die MitarbeiterInnen häufig weiterqualifiziert, wenn der Betrieb neue Arbeitszeitmodelle einführt. Schilling betont, wie wichtig eine gute Beratung ist. Die Unternehmen, die sie besucht, haben alle an der nordrhein-westfälischen Landesinitiative 'Moderne Arbeitszeiten' teilgenommen. „Alle Verantwortlichen in den Betrieben haben gesagt, dass eine Moderation durch externe Berater sehr wichtig war, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen“, so die Wissenschaftlerin. (jac)



## Mehrarbeit entdecken, die bisher nicht offen lag

**Hubert Dünne-meier, Tarifsekretär der IG Metall für Berlin, Brandenburg und Sachsen, sagt, worauf es seiner Gewerkschaft bei flexiblen Arbeitszeitsystemen ankommt.**

- Herr Dünne-meier, wo liegen die beschäftigungswirksamen Chancen von Arbeitszeitflexibilisierung?

Erstens, Arbeitszeitkonten müssen zusammen mit der geforderten Leistung ausgehandelt werden, um nachzuvollziehen, was in welcher Zeit geschafft werden muss. Zweitens, geleistete Arbeit muss erfasst und bezahlt oder in Freizeit ausgeglichen werden. Wenn beides erfüllt ist, kann Mehrarbeit entdeckt werden, die bisher nicht offen lag.

- Und für diese Mehrarbeit können neue Mitarbeiter eingestellt werden.

Ich kenne viele Betriebe, in denen Arbeitszeitkonten nicht richtig gelebt werden, im Gegenteil, sie werden als Arbeitszeitverlängerungsinstrument genutzt. Viele Mitarbeiter leisten Mehrarbeit, die

nicht im Sinne der Arbeitszeitmodelle ausgeglichen wird, die entweder verfällt oder bezahlt wird. Hier wäre Spielraum für Neueinstellungen.

- Wie muss Arbeitszeitflexibilisierung aus Gewerkschaftssicht aussehen?

Sinnvoll wären drei Arbeitszeitkonten: Ein Kurzzeit- bzw. Gleitzeitkonto, das den Beschäftigten zur Verfügung steht. Ein Kollektivkonto, mit dem Auftragschwankungen ausgeglichen werden und auf dem Zusatzschichten verbucht werden. Mit einem dritten Langzeitkonto sollten die MitarbeiterInnen langfristige Arbeitszeitinteressen realisieren können. Dieses Konto könnte beispielsweise für Bildung, die über Anpassungsqualifizierung in den Betrieben hinaus geht, oder für Sabbaticals genutzt werden. (jac)



## Kleine und mittlere Betriebe für den Wettbewerb stärken

**Dr. Günther Gerloff berät seit zehn Jahren für die IHK Frankfurt (Oder) Brandenburgische Betriebe zu flexiblen Arbeitszeiten und ist überzeugt, damit Beschäftigung zu sichern.**

- Herr Dr. Gerloff, die IHK in Frankfurt (Oder) bietet seit 1994 Arbeitszeitberatung für die Mitgliedsunternehmen an. Warum?

Bei uns in Brandenburg geht es vornehmlich darum, unsere kleinen und mittleren Betriebe für den Wettbewerb zu stärken und wirtschaftlich zu stabilisieren. Durch Arbeitszeitkonten können die Betriebe unter anderem zuschlagpflichtige Überstunden einsparen, so Kosten senken und flexibel auf Marktschwankungen reagieren.

- Wie beurteilen Sie die Beschäftigungswirkung von flexiblen Arbeitszeitmodellen?

Viele Unternehmen leiden zurzeit unter der schwachen Auftragslage. Hier können mit flexibler, vollzeitnaher Teilzeitarbeit Entlassungen vermieden werden. Die

Beschäftigten behalten ihren Arbeitsplatz und die Betriebe halten ihr Stammpersonal. Dennoch stehen häufig sowohl die Arbeitnehmer als auch die Geschäftsführungen in den neuen Bundesländern Teilzeitmodellen sehr skeptisch gegenüber. Um beide Seiten für eine solche Entscheidung zu gewinnen, braucht es eine kompetente Beratung und eine maßgeschneiderte Lösung, mit der alle Beteiligten leben können.

- Ist es in kleinen Unternehmen schwieriger, flexible Arbeitszeitsysteme einzusetzen als in großen Unternehmen? Nein, viele innovative Lösungen können gerade in Unternehmen mit 10 bis 100 Mitarbeitern schneller umgesetzt werden, weil Geschäftsleitung und Mitarbeiter näher aneinander dran sind. So sind Absprachen unkomplizierter möglich. (jac)

## Flexible Arbeitszeiten in Brandenburger Betrieben

Die erste INNOPUNKT-Kampagne unterstützte die Beratung von KMU

**Das MASGF hat mit der INNOPUNKT-Kampagne 'Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg' wichtige Impulse für die Einführung flexibler und beschäftigungswirksamer Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen gesetzt.**



Günter Baaske, Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen Brandenburg

zu sichern und zusätzliche Beschäftigung zu schaffen. Flexible Arbeitszeitsysteme sollten die Arbeitsorganisation der Betriebe modernisieren und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Das MASGF stellte für die Kampagne zwei Millionen Euro aus Mitteln des ESF und des Landes zur Verfügung.

Dass das Land vor zwei Jahren mit dem Thema Arbeitszeit das INNOPUNKT-Programm startete, hatte seinen Grund. Viele Brandenburger Betriebe haben in Sachen flexibler Arbeitszeiten Nachholbedarf. Laut dem Brandenburger Betriebspanel

- > haben nur 20 Prozent aller Betriebe Arbeitszeitkonten oder planen, welche einzuführen;
- > erbringen Arbeitnehmer in Brandenburg mehr als 26 Millionen bezahlte Überstunden jährlich;
- > liegt die Teilzeitquote in Brandenburg bei nur 17 Prozent. Nach wie vor ist die Orientierung auf vollzeitahe Teilzeitarbeit in Brandenburg groß.

### Brandenburger Betriebe wurden erreicht

An diesen Punkten haben die sechs INNOPUNKT-Projekte in den vergangenen zwei Jahren angesetzt. Die ProjektmitarbeiterInnen haben in der Sensibilisierungsphase fast 2.000 Unternehmen über die Chancen unterrichtet, die mit einer flexiblen Gestaltung betrieblicher Arbeitszeiten verbunden sind. In vielen dieser Unternehmen wurde ein Bewusstsein für flexible Arbeitszeiten geweckt.

Die konkrete betriebliche Situation stand bei Aufschlussberatungen in annähernd 500 Unternehmen im Vordergrund. Bei diesen Betrieben analysierten

Ziel der Kampagne war es, bislang unerschlossene Potenziale der Arbeitszeitflexibilisierung zu nutzen, um bestehende Arbeitsplätze

die MitarbeiterInnen die bestehenden Arbeitszeitregelungen und einhergehende Probleme im Betrieb. Die Aufschlussberatung nahm in der Regel einen Beratertag in Anspruch und war kostenlos.

In knapp 100 Unternehmen begleiteten qualifizierte BeraterInnen die Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hier fielen im Durchschnitt fünf Beratungstage an. Für die Begleitung hatten die Unternehmen einen Eigenanteil von mindestens 20 Prozent zu erbringen. In einigen Fällen sahen die Betriebe deshalb davon ab und gaben sich mit der kostenfreien Aufschlussberatung zufrieden. Dennoch ist eine Eigenbeteiligung sinnvoll. Eine geförderte Leistung muss wertgeschätzt werden, wenn sie fruchten soll, dazu muss sie ihren Preis haben.

### Bestehende Arbeitsplätze sichern - neue Arbeitsplätze schaffen

In den Unternehmen, die neue Arbeitszeitsysteme mit Unterstützung des Landes einführen, ist in der Regel eine stabile Beschäftigungsentwicklung zu beobachten. Neue Arbeitszeitmodelle eingeführt haben sowohl Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten als auch 'Brandenburger Großunternehmen' mit 150 Beschäftigten und mehr. Von den fast 6.500 MitarbeiterInnen dieser Unternehmen arbeiten heute mehr als 3.200 Beschäftigte mit neuen Arbeitszeitmodellen. Die Beratung hat in diesen Betrieben zur Arbeitsplatzsicherung beigetragen, auch wenn die Beschäftigungsentwicklung stark von Faktoren wie der Konjunktur und der Auftragslage abhängt.

Denn: eine möglichst optimale Koppelung von Betriebszeit, Arbeitszeit und Freizeit führt auf jeden Fall zu einer besseren Konkurrenzsituation der Betriebe. Aber das beste Arbeitszeitmodell kann nicht verhindern, dass Arbeitsplätze in Gefahr geraten, wenn sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschlechtert. Auch dies war bei einigen wenigen Unternehmen der Fall. Daher ist es umso positiver, dass es gelungen ist, mit der ersten INNOPUNKT-Kampagne neue Arbeitsplätze zu schaffen. Insgesamt wurden bislang 61 neue MitarbeiterInnen in Verbindung mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten eingestellt.

Günter Baaske

### INNOPUNKT in Brandenburg

#### Ein neues Programm für das Land

Ende 2000 führte das MASGF ein neues Förderprogramm ein: INNOPUNKT fördert modellhaft Projekte zu Themenschwerpunkten, die in nacheinander folgenden Themenkampagnen ausgeschrieben werden. Ziel war und ist es, mit einer INNOPUNKT-Kampagne den Projekten eine Anschubfinanzierung über zwei Jahre zu geben. Damit sollen etwa Beratungsstrukturen aufgebaut werden, die nach Auslauf der Förderung weiter bestehen bleiben. Deshalb ist eine Voraussetzung der INNOPUNKT-Förderung, dass die Projekte Netzwerke aufbauen oder ihr Thema in bestehende Netzwerke einbringen. Die Projekte müssen sich an einem Ideenwettbewerb beteiligen und werden nach ihrer Qualität ausgewählt.

#### Erste Kampagne: 'Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg'

Thema der ersten INNOPUNKT-Kampagne war 'Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg - Förderung von Initiativen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und zum Abbau von Überstunden'. Sechs Projekte wurden im ersten INNOPUNKT-Wettbewerb ausgewählt und von April 2001 bis März 2003 gefördert. Die Projekte sollten:

- > Betriebe und Beschäftigte über flexible Arbeitszeiten informieren,
- > Betriebe zu passenden Arbeitszeitmodellen beraten,
- > Klein- und Mittelunternehmen bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme unterstützen.

Durch die erste INNOPUNKT-Kampagne wurden fast 2000 Unternehmen über flexible Arbeitszeiten informiert, 500 Unternehmen nahmen an einer Erstberatung teil und in 100 Unternehmen wurden neue Arbeitszeitmodelle eingeführt. Es konnten über 3.200 Arbeitsplätze gesichert und rund 60 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In der Hälfte aller beratenen Unternehmen wurden Überstunden um drei Viertel verringert.

Auch nach Auslauf der Förderung halten die Projekte ihr Beratungsangebot aufrecht. Jedoch müssen die Unternehmen jetzt für die Beratungen den vollen Preis bezahlen. Teilweise bieten die Träger ihre Beratung für Mitgliedsunternehmen kostenlos an. (jac)

## „Es ist eine andere Kultur in den Unternehmen entstanden“

Berti Wahl, Themenverantwortlicher der INNOPUNKT-Kampagne 'Moderne Arbeitszeiten'

**Berti Wahl ist Leiter des Geschäftsbereichs 'Beratung' der LASA Brandenburg GmbH und hat die erste INNOPUNKT-Kampagne inhaltlich betreut. Im Folgenden sagt er, welche Ansätze besonders erfolgreich waren und welche Ansätze auch nach Ablauf der Förderung im Land Brandenburg weiter wirken werden.**



- Herr Wahl, welches Projekt hat Ihnen besonders gefallen?

Die Arbeit des Diakonischen Werkes war sehr überzeugend. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratungsstelle haben ausgezeichnet mit den Unternehmen zusammengearbeitet. Dem Diakonischen Werk sind viele verschiedene Unternehmen angeschlossen. Die MitarbeiterInnen der Beratungsstelle haben sich 13 Einrichtungen ausgesucht, die die Vielfalt des Diakonischen Werkes widerspiegeln - beispielsweise ein Krankenhaus, ein Seniorenheim, eine Jugendwohnung. Für jede dieser Einrichtungen wurde ein passendes Modell entwickelt, das sich auf Einrichtungen gleicher Art übertragen lässt. Das heißt, alle 13 Modelle haben Multiplikatorenwirkung, dadurch ist die Nachhaltigkeit gegeben. Zudem finanziert das Diakonische Werk eine Beraterin weiter, die zuvor über die INNOPUNKT-Kampagne gefördert wurde.

- Konnten Arbeitsplätze in den Diakonie-Einrichtungen geschaffen werden?

Ja, mehrere Einrichtungen haben neue Mitarbeiter eingestellt. Die Diakonie-Unternehmen haben am deutlichsten Überstunden abgebaut. Durch die Arbeitszeitkonten fallen keine Überstunden mit einem erhöhten Zuschlag mehr an, sondern nur noch Mehrarbeitsstunden, die über Zeitkonten ausgeglichen werden. Die Arbeitszeitflexibilisierung spart also dem Träger Kosten. Gleichzeitig konnte die Mehrarbeit um etwa 50 Prozent reduziert werden, weil die Beschäftigten dann arbeiten, wenn Arbeit da ist.

- Bei welchem Träger waren die Beschäftigungseffekte am größten? Generell sind Beschäftigungseffekte schwer messbar, weil wirtschaftliche Entwicklungen immer größere Auswirkungen haben als Arbeitszeitflexibilisierung. Lässt man diese Überlegungen beiseite, dann waren in absoluten Zahlen die positiven Beschäftigungseffekte bei dem IHK-Projekt am größten. Sie müssen aber beachten, dass solche Ergebnisse teilweise im Projektzuschnitt angelegt sind. Beim Projekt des RKW konnte es kaum Beschäftigungseffekte geben, weil es um Unternehmen in Auftragskrisen und damit um reine Beschäftigungssicherung ging.

- Man muss bei der Arbeitszeitflexibilisierung immer die Geschäftsführung und die MitarbeiterInnen überzeugen?

Ja, unbedingt. Das eigentlich innovative und nachhaltige an den Projekten war, dass eine andere Unternehmenskultur in den Unternehmen entstanden ist. Arbeitszeitflexibilisierung ist immer ein Konsensmodell. Man kann keine effektiven Regelungen gegen die Beschäftigten durchdrücken, wenn Mitdenken und Mitorganisieren gefragt sind. Natürlich stehen die betrieblichen Belange im Vordergrund, auch das kam bei der Kampagne klar heraus. Arbeitszeitflexibilisierung ist vor allem ein Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, was sich mit dem Interesse der Beschäftigten an einem sicheren Arbeitsplatz deckt.

- Wie bekommt man den Zugang zu Unternehmen und Belegschaften?

Die Träger hatten sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Erfolgreich war wiederum die Diakonie, weil die Betriebe hier eine einheitliche Unternehmenskultur haben. Die Beratungsstelle war ebenfalls ein Betrieb der Diakonie, die Berater kannten die Unternehmen, es gab informelle Verbindungen, man hat schon vorher zusammengearbeitet. Das ist bei den anderen nicht so gewesen. Recht erfolgreich war auch das RKW. Ich vermute, das lag daran, dass das RKW Betriebe angesprochen hat, die für Hilfe offen waren. Nicht ganz so erfolgreich in absoluten Zahlen gemessen waren zwei Projek-

te. Fauth, Herkner & Partner ist ein Träger, der nicht in Brandenburg verankert ist und breit mit Mailings gearbeitet hat. Der Träger hat mehr als 5.000 Betriebe angeschrieben und Informationsveranstaltungen abgehalten. Die Unternehmen haben geantwortet, aber für die meisten war die ausführliche Erstberatung ausreichend und der Träger hat nicht so viel Unternehmen bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme begleitet. Auch das IMU-Institut konnte nicht so viele Unternehmen aufschließen wie geplant. Das Institut wollte über die Betriebsräte den Zugang zu den Unternehmen bekommen. Doch dieser Weg stieß bei vielen Geschäftsführungen auf Widerstand. Aber die Zielstellung war, die Betriebsratseite zu stärken und für flexible Arbeitszeitsysteme zu sensibilisieren. So gesehen war das Projekt erfolgreich.

- Haben die Projekte einen nachhaltigen Anstoß in Brandenburg gegeben?

Ja, auf mehreren Ebenen. Zunächst wurden sehr viele Unternehmen angesprochen und sensibilisiert. Das Wissen über Arbeitszeitmodelle ist größer geworden und es steht jetzt Material zur Verfügung, auf das immer wieder zurückgegriffen werden kann. Dann entfalten die Modelle, die eingeführt wurden, eine nachhaltige Wirkung. Die Unternehmen haben jetzt Arbeitszeitregelungen, die für einen reibungsloseren Arbeitsablauf sorgen. Die Motivation war ja meistens, Betriebsabläufe besser zu organisieren, Kosten zu senken und Angebote kundenorientierter bereitzustellen. Ein weiterer Aspekt, der langfristig wirkt, ist eine andere Unternehmenskultur. Über die Einführung von Arbeitszeitmodellen ist die Kooperation zwischen Geschäftsführung und Belegschaft konsensorientierter geworden, das wirkt sich auf andere Bereiche im Unternehmen aus. Dieser Aspekt war am Anfang der Kampagne nicht bedacht und wurde erst in der Auswertung sehr deutlich. Die 3. Ebene ist die der Netzwerke. Es ist nicht gelungen, Netzwerke zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung länger am Leben zu halten, weil das kein Thema ist, das ein Netzwerk alleine trägt. Aber es ist sehr gut gelungen, das Thema in bestehende Netzwerke einzubringen. (jac)

## Schnell und kostengünstig auf die Auftragslage reagieren

Seit 1998 hat die endres Werkstatt in Ludwigsfelde flexible Arbeitszeiten

**Grau in verschiedenen Schattierungen - oder doch eher silbern - glänzen die Wagen in der Empfangshalle des Autohauses endres, Mercedes-Benz-Vertragswerkstatt in Ludwigsfelde. Nur der Smart präsentiert sich zweifarbig in cremeweiß und mattschwarz. Eine Schale mit polierten Äpfeln steht vor dem Empfangstresen.**

Im Geschäft mit Autos verkauft man eben auch das Image - und den Service. Dazu gehört, dass die Werkstatt für Nutzfahrzeuge montags bis freitags von 6:30 Uhr bis 22:00 Uhr geöffnet hat. Besitzer von Personenwagen finden immerhin noch bis 19:00 Uhr - und manchmal auch länger - einen Pkw-Monteur in der Werkstatt. Auch samstags sind die MitarbeiterInnen für die Kundenwünsche da.

Schneller Service ist gefragt, denn: „Unsere Kunden möchten das so“ „Unsere Kunden möchten das so“, sagt Hans-Joachim Dombrowski, Geschäftsführer der Mercedes-Benz-Vertretung endres.

Die Kunden möchten auch, dass ihre Fahrzeuge so schnell wie möglich wieder für sie zur Verfügung stehen. Bei den Nutzfahrzeugen heißt es, Zeit ist Geld und Privatkunden wollen nicht auf ihre Bequemlichkeit verzichten. Die Mitarbeiter in der Werkstatt können deshalb erst dann Feierabend machen, wenn alle Fahrzeuge fertig sind. Doch was ist, wenn mal

keine Reparaturfahrzeuge kommen oder angemeldete Kunden einfach ausbleiben? „Wenn keine Arbeit da ist, schicken wir Mitarbeiter nach Hause“, erzählt Dombrowski. In der Regel würde man sich bemühen, schon am Abend vorher abzuschätzen, wenn weniger Monteure gebraucht werden. Doch sei dies nicht immer möglich.

### Flexible Arbeitszeiten seit 1998

Dafür ist der flexible Einsatz der Monteure seit 1998 möglich. Damals hatte der Betrieb erstmals flexible Arbeitszeiten eingeführt (siehe Interview unten). Zwei Jahre später zog Dombrowski eine IHK-Beratungsstelle hinzu, um das bestehende System zu überarbeiten. Ein Grund dafür war, dass die Arbeitszeitkonten häufig sehr voll waren.



*Buchhalterin Manuela Mehlis drückt einmal wöchentlich die Stundenkonten der Monteure aus. Sie selbst arbeitet wie alle MitarbeiterInnen in der Verwaltung nach festen Arbeitszeiten.*

„Wenn dann ein Mitarbeiter eigentlich eine ganze Woche oder länger zu Hause geblieben wäre, um sein Konto auszugleichen, dann hätte er uns im Betrieb gefehlt“, sagt Dombrowski. Deshalb arbeitet die Werkstatt heute mit einem Ampelkonto. Bis zu einem Plus - oder auch einem Minus - von 24 Stunden ist alles im

„Mit flexiblen Arbeitszeiten und Qualifizierung konnten wir unseren Betrieb auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten entwickeln“



- Herr Dombrowski, warum hat Ihr Unternehmen flexible Arbeitszeiten eingeführt?

Wir haben dadurch Planungssicherheit bei den Personalkosten gewonnen. 2002 lagen wir bei Gesamtpersonalkosten von rund 1,3 Mio. Euro nur 3.500 Euro über dem Soll. Als wir noch keine flexiblen Arbeitszeiten hatten, machten uns die Abweichungen nach oben schon Kopfbrechen.

**Hans-Joachim Dombrowski ist Geschäftsführer der endres Mercedes-Benz-Vertragswerkstatt in Ludwigsfelde. Er hat 1998 aus wirtschaftlichen Erwägungen für die Monteure in der Werkstatt flexible Arbeitszeiten eingeführt.**

- Wie kommt es zu diesem Effekt?  
Unsere Mitarbeiter in der Werkstatt arbeiten dann, wenn Arbeit da ist. Wenn keine Arbeit da ist, gehen sie nach Hause. Wir können uns keine Überstunden leisten, denn die Kunden bezahlen keine Zuschläge. Mit dem neuen Arbeitssystem und regelmäßiger Qualifizierung der Mitarbeiter konnten wir unseren Betrieb auch in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten entwickeln. Obwohl zum Beispiel das Nutzfahrzeuggeschäft rückläufig ist, haben wir unsere Mitarbeiterzahl seit 1997 konstant gehalten.

- Diese Art zu arbeiten setzt doch eine große Flexibilität von Ihren Mitarbeitern voraus?

Ja, auf jeden Fall. Als wir das flexible Arbeitssystem entwickelten und später überarbeiteten, haben wir das auch zusammen mit den Mitarbeitern gemacht. Denn unsere Mitarbeiter tragen viel Verantwortung bei der Einteilung ihrer Arbeitszeit. Solange die Konten im 'grünen Bereich' sind, entscheidet alleine das Team, wann wer arbeitet. Erst wenn die Stundenkonten drohen, aus dem Ruder zu laufen, werden die Werkstattleitung und dann auch die Geschäftsführung einbezogen. Damit die Mitarbeiter selbst entscheiden können, muss man ihnen Verantwortung übertragen und sie in betriebliche Prozesse einbeziehen. Das motiviert sie, sich für den Betrieb einzusetzen. (jac)



‘grünen Bereich’. Hier entscheiden die Arbeitsteams, wer wann und wie lange arbeitet. Bei einer Abweichung von der Soll-Arbeitszeit von 24,5 bis zu 36 Stunden heißt es Vorsicht. Ist ein Mitarbeiter mit seinem Konto im ‘gelben Bereich’, dann muss er seine Arbeitszeiten mit dem Werkstattmeister abstimmen. Nur noch mit Zustimmung der Geschäftsführung werden die Arbeitszeiten festgelegt, wenn der ‘rote Bereich’ erreicht ist, das heißt, wenn das Konto um 36,5 oder mehr Stunden vom tariflich festgelegten Arbeitsvolumen abweicht.

Von 20 Monteuren waren Mitte Mai drei im ‘roten Bereich’, einer im ‘gelben

Bereich’. „Zwei von ihnen sind aber die Vertreter der beiden leitenden Meister“, sagt Dombrowski, und hier würden Zusatzaufgaben anfallen. Für die leitenden Meister gelten die Arbeitszeitkonten nicht. Mehrarbeit ist in ihrer Entlohnung schon mit eingerechnet. Ebenso wenig verfügen die MitarbeiterInnen in Verwaltung und Vertrieb über Arbeitszeitkonten, denn die Konten sollen nur den nicht vorhersagbaren Arbeitsanfall in der Werkstatt ausgleichen.

So seien etwa im April für ein bis zwei Wochen weniger Nutzfahrzeuge zur Reparatur gekommen, erzählt Dombrowski. Durch das flexible Arbeitszeit-

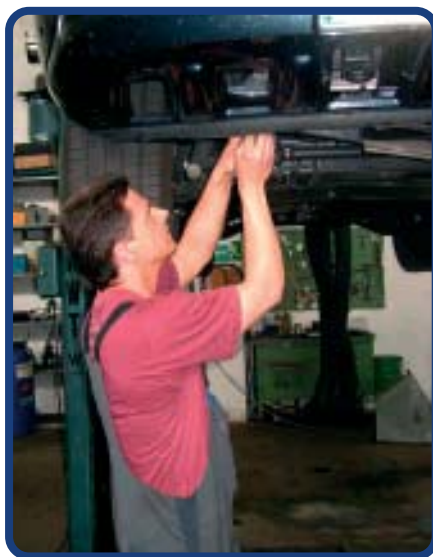
system konnte die endres-Werkstatt einfach, schnell und kostengünstig auf diese Auftragslage reagieren - ein großer Vorteil für das Unternehmen.

## Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen

„Wir verlangen eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitern“, sagt Dombrowski, denn die Belange des Betriebes gehen vor. Damit die Mitarbeiter dabei mitziehen, sei ein wesentlicher Grundsatz, bei der Zeiteinteilung die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen - wenn es betrieblich möglich ist.

(jac)

## Kundenorientiert arbeiten, heißt dann zu arbeiten, wenn Arbeit da ist



*„Man muss hier schon flexibel sein“, Feierabend macht Frank Weber, Meister in der Pkw-Werkstatt, wenn alle Autos fertig sind.*

*„Wenn Arbeit da ist, dann mache ich sie, wenn keine Arbeit da ist, dann habe ich Freizeit“, Fritz Lehmann, Monteur für Nutzfahrzeuge*



Seit gut einem Jahr arbeitet Frank Weber bei der endres Kraftfahrzeuge GmbH & Co. KG in Ludwigsfelde. „Man muss hier schon flexibel sein“, sagt er. Feierabend macht er dann, wenn alle Autos fertig sind. „Wir arbeiten häufig mal eine halbe Stunde länger, teilweise sind es auch ein oder zwei Stunden am Tag mehr“, sagt er. Möchte Frank Weber pünktlich nach Hause, spricht er sich mit seinen Teamkollegen ab. Auch das geht. Momentan ist sein Konto im ‘roten Bereich’, er schiebt rund 45 Stunden Mehrarbeit vor sich her. Zwei der Kollegen aus seinem Team seien zurzeit krank und die Kunden möchten natürlich trotzdem ihre Autos rechtzeitig wieder zurückbekommen, meint Frank Weber. Im Moment kann er die Mehrarbeit nicht ausgleichen. Aber nächste Woche seien alle wieder da, sagt er. Dann wird er sich in Absprache mit seinen Kollegen den einen oder anderen Tag frei nehmen und sein Stundenkonto wieder nach unten steuern. (jac)

„Die Hand gebe ich Ihnen lieber nicht“, Fritz Lehmann klettert vom Lkw und hält seine ölige Hand in die Höhe. Und sofort erzählt er, wie er die flexiblen Arbeitszeiten findet: „Wenn Arbeit da ist, dann mache ich sie, wenn keine Arbeit da ist, dann habe ich eben Freizeit“, Fritz Lehmann hat keine Probleme, flexibel einsatzbereit zu sein. Er habe dann mal einen Wochentag frei, was auch ganz praktisch sei. Und schließlich, was nützt es, wenn der Betrieb sich wirtschaftlich nicht mehr halten kann und Mitarbeiter entlassen muss? Da sei es so eine bessere Lösung für Betrieb und Mitarbeiter. 1965 begann Fritz Lehmann seine Lehre im Kreisbetrieb für Landtechnik in Zossen. Nach der Lehre ging er zum Betriebsstandort in Ludwigsfelde. Seitdem haben die Betriebe gewechselt, doch Fritz Lehmann ist am Standort geblieben. Wenn er mal einen bestimmten Tag frei haben möchte, spricht er das mit seinem Team ab und „in achtzig Prozent der Fälle klappt das“. (jac)

## Abschlusskonferenz: Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg

Die erste INNOPUNKT-Kampagne hat Akzente gesetzt

**„Kein Betrieb führt freiwillig flexible Arbeitszeiten ein“, sagte Dr. Friedhard Hegner vom Institut für Sozialplanung, Management und Verwaltung GmbH (ISMV) auf der Abschlusskonferenz der 1. INNOPUNKT-Kampagne ‘Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg’. Betriebe täten das erst, wenn die Not sie dränge.**

Eine ‘Not’ könne beispielsweise sein, wenn die Sekretärin ein Kind bekommt und Teilzeit arbeiten möchte. Aus dem Beratungsgespräch ‘nur für die Sekretärin’ würde dann leicht eine Arbeitszeitberatung für den gesamten Betrieb, so Hegner. Doch damit sie solche ‘Notsituationen’ nutzen können, brauchen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Beratungsstellen, an die sie sich wenden können. Deshalb hatte das MASGF vor gut zwei Jahren für die erste INNOPUNKT-Kampagne das Thema flexible Arbeitszeiten in KMU gewählt. Jetzt, nach Auslauf der Förderung, wurde auf der Konferenz Ende Mai Bilanz gezogen. 2.000 Betriebe hatten die MitarbeiterInnen der

sechs INNOPUNKT-Projekte der ersten Kampagne auf Arbeitszeitflexibilisierung angesprochen, darauf verwies Arbeitsminister Günter Baaske. Das sei sehr wichtig gewesen, so Baaske, denn beim flexiblen Arbeiten hätten Brandenburger Betriebe verglichen mit dem Bundesdurchschnitt einen Nachholbedarf. Kerstin Mundt, Betriebsleiterin des Reiseclubs Cottbus unterstrich die Ausführungen. „Ohne die Unterstützung durch das INNOPUNKT-Projekt hätten wir es nicht geschafft, flexible Arbeitszeiten einzuführen.“ Denn der Mittelstand mache ohne Anstoß von außen das Wichtigste zuerst und zuletzt: das Tagesgeschäft. (jac)

„Familienfreundliche Lösungen sind möglich“



**Stefanie Wiebrock von Fauth-Herkner & Partner berät Betriebe zu flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeiten. Sie hat in Brandenburg das INNOPUNKT-Projekt von Fauth-Herkner & Partner betreut.**

- Frau Wiebrock, wie beurteilen Sie die Chancen für familienfreundliche Arbeitszeiten?

Die Verantwortlichen in Unternehmen erkennen zunehmend, dass ihre Mitarbeiter eine wichtige Ressource sind, dass es wichtig ist, sie an das Unternehmen zu binden und ihnen ein möglichst stressfreies Arbeiten zu ermöglichen. Motiviertere und zufriedene Mitarbeiter, die ihre private Lage berücksichtigt sehen, leisten mehr, als Mitarbeiter, die sich um die Betreuung ihrer Kinder Sorgen machen.

- Wie passen Familienfreundlichkeit und große Flexibilität zusammen?

Vieles kann man im Team regeln, wenn die private Situation der Mitarbeiter bekannt ist. Hier finden sich Lösungen, die ein Planer alleine am grünen Tisch nicht sieht. Eine Mutter arbeitet beispielsweise immer nur montags und mittwochs. Im Gespräch kommt heraus, dass sie die Kinderbetreuung auch für einen anderen Tag organisieren könnte. Man muss miteinander reden.

- Achten Unternehmen von alleine auf familienfreundliche Arbeitszeiten oder brauchen sie einen Anstoß?

Es gibt Unternehmen, die viel machen. Gerade Unternehmen, die viele Mütter oder Väter beschäftigen, haben erkannt, dass Personalmanagement leichter ist, wenn sie ihren Mitarbeitern günstige Arbeitszeiten anbieten oder auch eine Kinderbetreuung mit organisieren.

Und es gibt Unternehmen, die sagen, es sei schwierig, Mütter oder Väter in den Arbeitsablauf einzutakten, weil die Kundenorientierung fehle. Hier müssen die Bedürfnisse beider Seiten - der Kunden und der Mitarbeiter - berücksichtigt werden. Man kann zu den Mitarbeitern nicht sagen, „was wollt ihr, wir machen es möglich“, sondern es müssen gemeinsame Lösungen gefunden werden.

- Sind Lösungen möglich?

Ja, teilweise mit Familien unterstützenden Angeboten. Pflegt ein Mitarbeiter einen Verwandten, kann von Unternehmensseite geguckt werden, wo es Unterstützung geben könnte. Oft sind es nur Informationen, die weiterhelfen. (jac)



*„Es hat mit INNOPUNKT geklappt“, freute sich Staatssekretärin Margret Schlüter. Die Beratungsangebote zu flexiblen Arbeitszeiten bleiben auch nach Auslauf der Förderung bestehen.*



*Was ist besser, arbeitslos zu sein oder Teilzeit zu arbeiten? Dr. Friedhard Hegner vom ISMV plädierte angesichts der Arbeitslosenzahlen für vollzeitnahe Teilzeitarbeit.*



*Flexibel arbeiten im Reiseclub Cottbus: „Unsere Mitarbeiter sollten alle Wünsche aufschreiben. Das haben sie gemacht - der Chef war stinksauer. Inzwischen haben wir alles umgesetzt“, Kerstin Mundt.*



*„Das INNOPUNKT-Projekt schlägt Wellen. Jetzt haben viele unserer Unternehmen Interesse an flexiblen Arbeitszeiten“, Susanne Kabl-Passoth, Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg.*

## Vom Verwaltungsakt bis zum Verwaltungsprozess

### 3. Die Aufhebung von Verwaltungsakten durch die Behörde - Folge 5

**Die Rechtsfolgen, welche durch den Erlass eines Verwaltungsaktes herbeigeführt wurden, können nachträglich durch die Behörde aufgehoben werden. Eine solche behördliche Aufhebung bzw. Beseitigung ist auch dann noch möglich, wenn der Verwaltungsakt bereits formell rechtskräftig ist, d. h. wenn der Verwaltungsakt nicht mehr durch den Bürger angefochten werden kann.**



**Rücknahme oder Widerruf**  
Aufhebung ist dabei der Oberbegriff für Rücknahme und Widerruf. Eine Rücknahme liegt gem. § 48 VwVfG (Zitierungen beziehen sich im Folgenden auf das Verwaltungsverfahrensgesetz des Landes Brandenburg) vor, wenn ein rechtswidriger Verwaltungsakt aufgehoben werden soll. Der Begriff des Widerrufs bezieht sich gem. § 49 VwVfG auf die Beseitigung rechtmäßiger Verwaltungsakte. Die Rechtsgrundlagen für die Beseitigung von Verwaltungsakten ergeben sich primär aus Spezialgesetzen (z. B. § 4 Straßenverkehrsgesetz, § 15b Straßenverkehrszulassungsordnung - Entziehung der Fahrerlaubnis, § 15 Gaststättengesetz - Entziehung der Gaststättenerlaubnis). Besteht keine spezialgesetzliche Regelung, greifen die allgemeinen Vorschriften gem. §§ 48, 49 VwVfG. Übt die Behörde ihr Recht aus diesen Vorschriften aus und

Subvention). Belastend sind alle Regelungen, die nicht begünstigend im Sinn des § 48 Abs. 1 Satz 2 VwVfG sind (z. B. Ablehnung einer Baugenehmigung, Beamtenentlassung). Daraus ergeben sich vier Fallkonstellationen, auf welche im Folgenden eingegangen wird.

#### 1. Rücknahme rechtswidriger begünstigender Verwaltungsakte gemäß § 48 VwVfG

Bei der Rücknahme eines rechtswidrigen begünstigenden Verwaltungsaktes entsteht eine besondere Interessenlage.

Der Begünstigte hat ein Interesse am Bestand des Verwaltungsaktes (z. B. eine gewährte Zuwendung), auf die er u. U. vertraut und bereits Dispositionen getroffen hat (z. B. Investitionen). Diesem Interesse steht der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung gegenüber.

Aus diesem ergibt sich bei einem rechtswidrigen Verwaltungsakt ein öffentliches Interesse an der Aufhebung des Bescheides.

Aufgrund dieser widerstreitenden Interessen besteht ein grundsätzliches Rücknahmeverbot gemäß § 48 Abs. 2 Satz 1 VwVfG für Verwaltungsakte, welche Geld- oder Sachleistungen gewähren. Das Rücknahmeverbot setzt voraus, dass der Begünstigte auf den Bestand des Verwaltungsaktes vertraut hat und das Vertrauen nach Abwägung mit dem öffentlichen Interesse schutzwürdig ist, wobei § 48 Abs. 2 Satz 2, 3 VwVfG wichtige Regeln

für diese Abwägung enthält. Das Rücknahmeverbot gewährt damit Bestandschutz. Greift das Rücknahmeverbot nicht ein, wird der Verwaltungsakt zurückgenommen und den ursprünglich Begünstigten trifft eine Erstattungspflicht, deren Umfang sich nach § 49a VwVfG bestimmt. Eine solche Rücknahme ist grundsätzlich nur innerhalb eines Jahres zulässig gemäß § 48 Absatz 4 VwVfG.

#### 2. Rücknahme rechtswidriger belastender Verwaltungsakte gemäß § 48 VwVfG

Die Vorschrift des § 48 Abs. 1 Satz 1 VwVfG eröffnet der Behörde die Möglichkeit, nach ihrem Ermessen einen rechtswidrigen belastenden Verwaltungsakt zurückzunehmen. Über die Ausübung des Ermessens hinausgehende Voraussetzungen bestehen nicht. Die Rücknahme kann sowohl für die Zukunft als auch für die Vergangenheit erfolgen.

#### 3. Widerruf rechtmäßiger begünstigender Verwaltungsakte gemäß § 49 VwVfG

Der Widerruf eines rechtmäßigen begünstigenden Verwaltungsaktes stellt einen Ausnahmefall dar und ist nur möglich, wenn einer der fünf abschließend aufgezählten Widerrufsgründe des § 49 Abs. 2 VwVfG vorliegt:

- > der Widerruf ist mit Wirkung für die Zukunft möglich, wenn der Widerruf im Bescheid vorbehalten war;
  - > eine Auflage nicht erfüllt wurde;
  - > eine Änderung der Sach- oder Rechtslage eingetreten ist oder
  - > um schwere Nachteile für das Gemeinwohl zu verhindern oder zu beseitigen.
- Mit Wirkung auch für die Vergangenheit kann ein rechtmäßiger begünstigender Verwaltungsakt widerrufen werden, wenn er eine einmalige oder laufende Geld- oder Sachleistung zur Erfüllung eines bestimmten Zweckes gewährt. Voraussetzung für den Widerruf ist, dass die Leistung nicht für den bestimmten Zweck verwendet wurde oder eine Auflage nicht erfüllt wurde. Für die Behörde gilt wie bei der Rücknahme eines begünstigenden Verwaltungsaktes auch beim Widerruf die Jahresfrist.

#### 4. Widerruf rechtmäßiger belastender Verwaltungsakte gemäß § 49 VwVfG

Nach der Vorschrift des § 49 Abs. 1 VwVfG steht der Widerruf eines rechtmäßigen belastenden Verwaltungsaktes im Ermessen der Behörde.

*Katharina Hultsch, Assessorin*

#### Infos

E-Mail: [Katharinahultsch@web.de](mailto:Katharinahultsch@web.de)

### § 49 Widerruf eines rechtmäßigen Verwaltungsaktes

- ...
- (4) Der widerrufen Verwaltungsakt wird mit dem Wirksamwerden des Widerrufs unwirksam, wenn die Behörde keinen anderen Zeitpunkt bestimmt.
  - (5) Über den Widerruf entscheidet nach Unanfechtbarkeit des Verwaltungsaktes die nach § 3 zuständige Behörde; dies gilt auch dann, wenn der zu widerrufene Verwaltungsakt von einer anderen Behörde erlassen worden ist.
  - (6) Wird ein begünstigender Verwaltungsakt in den Fällen des Absatzes 2 Nr. 3 bis 5 widerrufen, so hat die Behörde den Betroffenen auf Antrag für den Vermögensnachteil zu entschädigen, ... soweit sein Vertrauen schutzwürdig ist. ... Für Streitigkeiten über die Entschädigung ist der ordentliche Rechtsweg gegeben.

hebt einen Verwaltungsakt auf, so stellt diese Handlung der Behörde wiederum einen Verwaltungsakt dar. Bei der Anwendung von §§ 48, 49 VwVfG ist durch die Behörde streng zwischen der Aufhebung von begünstigenden und belastenden Regelungen zu unterscheiden. Eine Regelung ist gem. § 48 Abs. 1 Satz 2 VwVfG begünstigend, wenn sie ein Recht oder einen rechtlich erheblichen Vorteil begründet (z. B. Gewährung einer

## Gründung per Ich-AG

Erste Anfangserfolge gibt es - aber die Bewährungsprobe steht noch aus

### Ich-AG

(Existenzgründungszuschuss nach § 421 I SGB III)

Die Ich-AG will Arbeitslosen den Weg in die Selbstständigkeit erleichtern - vor allem auf dem Gebiet kostengünstiger Dienstleistungen und handwerksähnlicher Tätigkeiten. Binnen drei Jahren sollen die Betroffenen den Übergang in ein Kleinunternehmen geschafft haben. Das Unterstützungsangebot besteht aus drei Teilen: direkte finanzielle Hilfen, Subventionierung der sozialen Sicherung und Steuererleichterungen.

#### Finanzielle Hilfen

Einen Anspruch auf den Existenzgründungszuschuss hat, wer zuvor Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe, ABM-Förderung oder Unterhaltsgeld bezog. Mit Ausnahme von Familienangehörigen dürfen keine weiteren Arbeitnehmer beschäftigt werden; das Arbeitseinkommen darf 25.000 Euro nicht überschreiten. Das Arbeitsamt zahlt pro Monat 600 Euro im ersten, 360 Euro im zweiten und 240 Euro im dritten Jahr, maximal werden also 14.400 Euro Zuschuss gezahlt.

#### Soziale Sicherung

Ich-AGler müssen sich als Selbstständige bei den Rentenkassen pflichtversichern. Im Förderungszeitraum zahlen sie einen reduzierten Beitrag von 232 Euro (Ostdeutschland 194). Die Mitgliedschaft in der Krankenversicherung zum subventionierten Beitragssatz von 167 Euro monatlich ist freiwillig. Beiträge zur Arbeitslosenversicherung werden nicht erhoben.

#### Steuererleichterungen

Kleinstbetriebe, die in diesem Jahr maximal 17.500 Euro umsetzen, können pauschal ohne Belege 50 Prozent ihrer Einnahmen als Betriebsausgaben absetzen. Geplant ist, die Umsatzgrenze auf 35.000 Euro zu verdoppeln.

#### Ich-AG oder Überbrückungsgeld

Die Wahl des Förderprogrammes hängt von der Höhe der Förderung, den zu zahlenden Sozialbeiträgen und den Einkommenserwartungen ab. Die Ich-AG ist für GründerInnen mit zunächst bescheidenen Wachstumserwartungen von Vorteil, übersteigt aber das Einkommen im ersten Jahr 25.000 Euro, dann ist das Überbrückungsgeld die bessere Alternative.

**Konkurrenz zum Überbrückungsgeld, Unwort des Jahres, Förderung der Scheinselbstständigkeit - so oder ähnlich lauteten die eher kritischen Bewertungen für die Ich-AG. Ob die neue Förderung für arbeitslose ExistenzgründerInnen, die seit Jahresanfang bewilligt wird, ihr negatives Image ablegen kann, für eine solche endgültige Beurteilung der Ich-AG ist es wohl noch zu früh. Dennoch soll an dieser Stelle über den neuen Gründungszuschuss informiert, die Unterschiede zum Überbrückungsgeld aufgezeigt und eine erste Bilanz gezogen werden.**

Zur Erinnerung: Mit der Ich-AG wollte die Hartz-Kommission den Übergang zur Selbstständigkeit flexibler gestalten, damit Erwerbslose ihre Situation in Eigeninitiative verändern und nebenher verdienen können, ohne dass sie ihre Ansprüche an das soziale Sicherungssystem verlieren. Hauptziel dabei war es, die Schwarzarbeit einzudämmen.

Das neue Instrument der Arbeitsämter ist vorwiegend als soziale Absicherung gedacht. Zwei Drittel der Ich-AG-Zuschüsse brauchen die Betroffenen schon im ersten Jahr für ihre soziale Sicherung, in den folgenden Jahren übersteigen allein die Beiträge bereits die Unterstützung. Die Einzahlung in die Rentenkasse ist obligatorisch, die Krankenkassenbeiträge hingegen sind freiwillig.

Seit Beginn der Laufzeit hat die BA 24.861 Anträge (Stand: Ende Mai) zur Ich-AG bewilligt, davon allein über 15.000 im April/Mai. (Daten zu Brandenburg siehe nächste Seite.)

#### Ich-AG oder Überbrückungsgeld?

Mit der Einführung der Ich-AG stehen zwei

Gründungszuschüsse der BA in Konkurrenz zueinander. Noch wird das Überbrückungsgeld von den GründerInnen bevorzugt: Den fast 25.000 Ich-AG-Bewilligungen im Jahr 2003 stehen über 65.000 Überbrückungsgeldbezieher gegenüber.

Die Wissenschaftler des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das der BA angegliedert ist, haben die Konkurrenzsituation in ihrer neuesten Publikation mit dem Titel 'Wer die Wahl hat, hat die Qual' umschrieben. In der Studie werden die beiden Instrumente gegenübergestellt. Welche Fördervariante für die einzelnen arbeitslosen ExistenzgründerInnen vorteilhaft ist, hängt demnach im Wesentlichen von drei Para-

metern ab: von der individuellen Höhe der Lohnersatzleistungen, nach der sich das Überbrückungsgeld bemisst, von den Erwartungen über die Geschäftsentwicklungen in den ersten drei Jahren und von den Sozialversicherungsbeiträgen (siehe auch Übersicht).

#### Kritik zur Ich-AG

Die kritischen Stimmen zu dem neuen Förderinstrument basieren überwiegend auf folgenden Kritikpunkten:

> Durch die niedrigere Schwelle der Unternehmensgründung - es ist kein ausgearbeitetes Unternehmenskonzept notwendig - könnte das Abenteuer

Fallbeispiel	Ich-AG oder Überbrückungsgeld?	
1	Jährliches Einkommen bleibt für drei Jahre unter 21.420 Euro.	Ich-AG ist fast immer günstiger.
2	Jährliches Einkommen ist im 1. Jahr unter 21.420 Euro und beträgt ab dem 2. Jahr mind. 25.001 Euro.	Überbrückungsgeld ist günstiger, wenn der Leistungsanspruch mind. 1.365 Euro pro Monat beträgt.
3	Jährl. Arbeitseink. beträgt bereits im 1. Jahr mehr als 25.000 Euro und übersteigt ab dem 2. Jahr die Beitragsbemessungsgrenze der gesetzl. Krankenversichg.	Überbrückungsgeld ist günstiger, wenn der Leistungsanspruch mind. 828 Euro pro Monat beträgt.

Quelle: IAB-Kurzbericht 2/03

Existenzgründung in einer hohen Verschuldung des ehemals Arbeitslosen münden.

> Aufgrund der möglichen Inanspruchnahme der sozialen Sicherungssysteme von Ehepartnern und der Teilzeit-Selbstständigkeit würde die Ich-AG die weibliche 'Erwerbsneigung' mit kanalisieren und Frauen mit prekären Beschäftigungsverhältnissen abspeisen.

> Die arbeitsmarktpolitischen Effekte werden angezweifelt: weil erstens ein Anstieg von 'Scheinselbstständigen' zu befürchten ist und weil es zweitens Ein-Personen-Betrieben nur in Grenzen gelingen kann, den Arbeitsmarkt zu beleben. (em)

## „Unsere Erwartungen wurden übertroffen“

Ich-AG wird in Brandenburg gut genutzt, bei gleichzeitiger Steigerung der Überbrückungsgelder

**Ein negatives Images für die Ich-AGs - Monika Stodt vom Landesarbeitsamt Berlin-Brandenburg (LAA) kann das nicht bestätigen. Im Gegenteil: „Unsere Erwartungen wurden übertroffen“, so ihr erstes Fazit. Natürlich gibt es in Brandenburg regionale Unterschiede, in welchem Umfang die Ich-AGs, die in der amtlichen Arbeitsamtstatistik als Existenzgründungszuschuss geführt werden, angenommen wurden. Aber insgesamt sind die Förderzahlen zufrieden stellend, zumal sie nicht zu Lasten des Überbrückungsgeldes gehen, denn auch hier ist die Tendenz weiter steigend.**

Nach der Statistik des Landesarbeitsamtes gab es in Brandenburg seit Beginn des Jahres 1.658 BezieherInnen des Existenzgründungszuschusses (Stand: Ende Mai), wobei es im Mai mit knapp 600 neuen Förderfällen den größten monatlichen Zuwachs gab.

Die regionalen Unterschiede bei der Nutzung der Ich-AG resultieren aus einem Stadt-Land-Gefälle: So sind es im AA-Bezirk

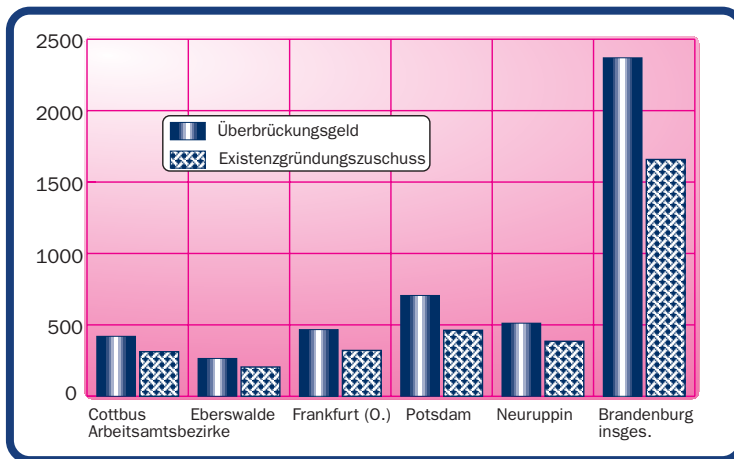
Potsdam knapp 30 Prozent der Bezuschussten aus Brandenburg, im AA-Bezirk Eberswalde dagegen nur 11 Prozent. Dieser Trend ist keine Überraschung, denn er zeigt sich auch beim Überbrückungsgeld (siehe Grafik).

Was gibt es noch Wissenswertes von der Statistik? Ewa zwei Drittel der Förderfäl-

le betreffen Existenzgründungen aus dem Bereich Dienstleistungen und etwa 40 Prozent der BezieherInnen sind Frauen.

Nachhaltigkeit muss sich erst noch zeigen

Insgesamt, so das Fazit von Monika Stodt, gäbe es erstaunliche Anfangserfolge, obwohl doch die gewährten Zuschüsse ja meist nur für die soziale Absiche-



Existenzgründungsförderungen nach AA-Bezirken (LAA-Statistik/Stand: Mai 2003)

lung des Antragstellers verbraucht würden. Die gute Anfangsbilanz sagt allerdings noch nicht viel über die Nachhaltigkeit des Instrumentes aus. Hier muss noch abgewartet werden, ob insbesondere die geringere Hürde bei der Antragstellung sich nicht negativ auf die Unternehmensentwicklung auswirkt.

Eine weitere positive Überraschung ist, dass die Ich-AG nicht zu einem Rückgang bei der Inanspruchnahme von Überbrückungsgeld geführt hat - im Gegenteil auch hier sind die Zahlen steigend. „Das liegt vor allem daran, dass die Bereitschaft zur Unternehmensgründung in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit generell angestiegen ist. Ich denke, dass sich dieser Trend mit den angestrebten Lockerungen für Gründungen im Handwerksbereich (z. B. Erleichterungen beim Meisterbrief) nochmals verstärken wird“, so die LAA-Mitarbeiterin Monika Stodt. (em)

### Lotsendienste beraten Ich-AG

ExistenzgründerInnen, die die Ich-AG-Förderung beantragen, werden jetzt auch über die Lotsendienste beraten. Die Gründer-Lotsen sind ein seit dem 01.03.2001 gefördertes ESF-Projekt des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF). Sie haben sich als regionale Ansprechpartner für Existenzgründerinnen und Existenzgründer in den Regionen des Landes Brandenburg fest etabliert und sind deshalb auch für das neue Förderinstrument der richtige Ansprechpartner.

### Erfahrungen

„Wir schätzen die Entwicklung der Ich-AG sehr positiv ein. Wir arbeiten bei diesem Förderinstrument sehr intensiv mit den Kammern zusammen. Die bei uns beantragten Existenzgründungszuschüsse sind vor allem dem Bauhaupt- und Baunebengewerbe, der Landwirtschaft und dem Einzel- und Großhandel zuzuordnen.“ (Petra Busse, AA-Bezirk Frankfurt (Oder))

„Da wir die Ich-AGs schon früh aktiv begleitet haben, verläuft die Antragstellung recht positiv. Wir denken, dass sich die Förderfälle auf dem Niveau des letzten Monats mit ca. 100-150 Bewilligungen einpendeln werden. Die Ich-AGs werden überwiegend im Dienstleistungsbereich beantragt. Beispiele sind: Tagesmutter, Kurierdienst, Änderungsschneiderei, Call-Center, private Arbeitsvermittlung, Web-Design, Hausmeister-Dienste.“ (Wolfgang Schröter, AA-Bezirk Potsdam)

„Die Entwicklung der Förderfallzahlen bei der Ich-AG hat uns überrascht, allerdings bleibt abzuwarten, ob sich dies auf die wirtschaftliche Entwicklung niederschlägt. Denn es ist nichts gewonnen, wenn der bezuschusste Ich-AGler zum Konkurs eines Handwerksbetriebes beiträgt. Suchen sich die Ich-AGs aber Felder, die noch nicht beackert werden, dann kann sehr wohl eine wirtschaftliche Belebung eintreten.“ (Rüdiger Conrad, AA-Bezirk Neuruppin)

„Bei der Lösung der derzeitigen Arbeitslosigkeit gibt es kein Allheilmittel. Die Ich-AG ist ein neues, zusätzliches und wichtiges Element, weil es wegen der geringeren Bürokratie für einen Personenkreis interessant ist, der es beim Überbrückungsgeld sehr schwer hätte und der sich nun ausprobieren kann, ohne die soziale Absicherung zu verlieren.“ (Elke Schmidt, AA-Bezirk Eberswalde)

„Die Ich-AG wird angenommen und führt im Kontext mit dem Überbrückungsgeld bei uns zu einer deutlichen Steigerung der Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Inwiefern diese Entwicklung zu allgemeinen positiven Beschäftigungseffekten führt, darüber können wir noch nichts aussagen.“ (Roland Neumann, AA-Bezirk Cottbus)

## Neue Instrumente im Einsatz

Expertentagung vom 21. bis 23. Mai 2003 in der Evangelischen Akademie Bad Boll

**Angetreten zu einer kritischen Bestandsaufnahme der laufenden Arbeitsmarktformen und der Erörterung zweckmäßiger Schritte waren in Bad Boll Arbeitsmarktakteure, Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft - kurz ein Querschnitt der von Peter Hartz so genannten 'Profis der Nation'. Erstes Fazit der drei arbeitsreichen Tage, die unter dem Motto 'Praxis trifft Wissenschaft' standen: Die Hartz-Reformen hätten durchaus Aussicht auf gewisse Erfolge, allerdings setze dies andere Rahmenbedingungen voraus - von konzeptionellen Defiziten und Schwierigkeiten bei der Implementation ganz zu schweigen. Im Folgenden nun eine gekürzte Version des Tagungsberichtes von Frank Wießner und Ulrich Möller, beide vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.**

### Hat der Bildungsgutschein keinen Wert?

Bemerkenswert schien, dass den neuen Bildungsgutscheinen kein geldwerter Betrag zugewiesen ist, sondern eine Maßnahme bestimmter Art und Dauer. Dies führte rasch zu der Frage, inwieweit ein solches Instrument geeignet und ausreichend sei, die vorhandenen Mängel an Bildung und Ausbildung zu beheben. Denn das neue System verlange vom Einzelnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung und -kompetenz, wie es gerade bei schwächeren Teilnehmern am Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden kann. Hier werde man nachbessern müssen. Noch seien nämlich die Märkte für Bildung und Qualifizierung so wenig transparent und funktionsfähig, dass die Arbeitsämter ihre Einflussmöglichkeiten nicht vollständig aus der Hand geben sollten. Zudem führe der abrupte Wechsel zu Friktionen, die bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation problematisch sein können.

Auszuloten bleibt noch, inwieweit Bildungsgutscheine über mehr Marktconformität tatsächlich zu effizienteren Angeboten führen. Es mache wenig Sinn, hier alle und alles über einen (Gutschein) Kamm zu scheren. Bei weiteren Lösungen sind aber auch die Akteure und Institutionen des Bildungssystems gefordert.

### Harte Zeiten für Zeitarbeit

Von schwarzen Schafen bleibt auch die Zeitarbeit nicht verschont. Umso wichtiger sei es deshalb - so die Sicht des Branchenprimus - über Tarifverträge zu einheitlichen Standards zu gelangen, die auch für die neuen PersonalServiceAgenturen (PSA) gelten sollten.

Damit werde tarifpolitisches Neuland betreten. Doch scheinen die Vorbereitungen auf einem guten Wege, wie die weitgehende Übereinstimmung zwischen den Tarifpartnern am Tisch zeigte. Ein positiver Eindruck, den man so nicht aus allen Branchen kennt.

### Neue Mode für geringfügig Beschäftigte

Wie so oft trifft es die Falschen, wie so oft trifft es Frauen: Denn attraktiv sind die neuen Mini- und Midi-Jobs vor allem für jene, die bereits einen regulären Arbeitsplatz besitzen und sich nur etwas dazuverdienen wollen.

Chic sind Minis und Midis etwa auch für verheiratete Frauen, die nicht auf Existenzsicherung und eigene soziale Absicherung angewiesen sind.

Wenig vorteilhaft ist die 'neue Mode' dagegen für allein stehende arbeitslose Frauen, zumal dann, wenn sie auch noch Kinder erziehen müssen. Die geringfügigen Einkommen können die Transferleistungen zwar kurzfristig aufstocken, doch drohen auf längere Sicht erhebliche soziale Risiken, insbesondere Altersarmut.

**Steinige Wege aus der Transferfalle**  
Allein erziehende Frauen im Sozialhilfebezug waren auch die Zielgruppe eines Modellversuchs im Rhein-Neckar-Kreis. Die Freibeträge für selbst gesuchte Arbeit wurden dabei auf 50 Prozent des Brutto-Entgeltes für 12 Monate angehoben.

Fazit: Der Arbeitsanreiz war wohl kräftig genug, die Konjunktur aber zu schwach, um dauerhaft nennenswerte Erfolge zu erzielen. Gleichwohl soll der Versuch fortgesetzt werden.

Auf langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger zielte das Programm in Mannheim, in dem diese zu ähnlichen Konditionen in Lohn und Brot gebracht werden sollten.

Das Besondere: Durch die Bildung von Kontrollbezirken konnte mit Unterstützung des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen ein soziales Experiment durchgeführt werden. Fazit: Die vergleichbaren Werte der geförderten Zielgruppe lagen nur geringfügig über denen der Nichtteilnehmer. Die Nettoeffekte der Förderung waren hier also nachweislich gering.

### Zum guten Schluss

„Hat die Politik auf die strukturellen und konjunkturellen Probleme adäquat reagiert?“ Nach fast zwei vollen Tagen intensiver Debatte war dies die Schlüsselfrage zum Abschluss der Tagung. Wie nicht anders zu erwarten, fielen die Antworten sehr unterschiedlich aus, je nachdem, welchem (tarif-)politischen Lager die Diskutanten auf dem Podium zuzuordnen waren.

Die 'neutrale' Wissenschaft bemerkte, dass in diesem Zusammenhang offensichtlich auch die Administration vom rasanten Reformtempo 'überrascht' worden sei. Die praktisch überganglose Abschaffung der 'alten' Förderinstrumente bei gleichzeitiger Implementation der neuen Programme könne durchaus auch zu einem - vorübergehenden - Anstieg der Arbeitslosigkeit beitragen, befürchtete eine Reihe von Teilnehmern. Als persönlich betroffene Akteure sahen sie die sozialen Prioritäten in den Arbeitsämtern gefährdet, weil durch die allzu rasche Einführung von Wettbewerbselementen die bewährte Kooperation aufs Spiel gesetzt worden sei.

Schade nur, dass der internationale Vergleich ein wenig zu kurz kam, der von einem Vertreter der EU-Kommission zu guter Letzt in die Diskussion eingebracht wurde. Immerhin bietet die Stoffsammlung im Internet Gelegenheit, auch diesen Aspekt nachträglich zu vertiefen.

### Wie geht es weiter?

Wesentliche Teile der Reformgesetze sind bis Ende 2005 befristet und haben damit vorläufig einen eher experimentellen Charakter. Damit sind Praxis und Wissenschaft auch weiterhin aufeinander angewiesen. Nur eine umfassende Evaluation der neuen Instrumente kann über ihre Effekte auf dem Arbeitsmarkt hinreichend Aufschluss geben. Dies setzt zunächst eine Systematisierung praktischer Erfahrungen voraus. Auch brauchen wissenschaftliche Wirkungsanalysen stets einen zeitlichen Vorlauf. Das IAB bittet also weiterhin um Geduld, selbst auf die Gefahr hin, dass die Macht des Faktischen uns die Weichenstellung aus der Hand nimmt.

*Den vollständigen Tagungsbericht von Frank Wießner (IAB) und Ulrich Möller (IAB) sowie weitere Informationen finden Sie im Internet unter: [www.iab.de/iab/grauepapiere/boll\\_einstieg.htm](http://www.iab.de/iab/grauepapiere/boll_einstieg.htm)*

## Gemeinsam - zum Nutzen der Region!

Verzahnung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung ist im Landkreis Oder-Spree gängige Praxis

**Verzahnung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung wird von der Landespolitik nicht nur favorisiert, sondern auch mit Fördergeldern unterstützt. Dennoch, vor Ort in den Kommunen, wo die Projekte durchgeführt werden sollen, besteht teilweise noch viel Skepsis gegen die Verzahnung. Anders im LK Oder-Spree: Hier gibt es breite Zustimmung unter den regionalen Akteuren, was sich auch in der Vielzahl der bereits realisierten und noch geplanten Projekte widerspiegelt.**

Sie war schon beeindruckend - die Bilanz, die auf einer Informationsveranstaltung im Landratsamt Beeskow am 22. Mai vorgestellt wurde:

Zwischen Januar 2002 und April 2003 wurden im Landkreis Oder-Spree Verzahnungsprojekte in einer Höhe von 17,656 Mio. Euro realisiert. Mit diesen Geldern wurden bisher 41 Projekte umgesetzt, von denen waren

- > 14 aus dem Bereich Abriss, Entsorgung;
- > 4 aus dem Bereich Rekonstruktion, Neubau, Verkehrsinfrastruktur;
- > 6 aus dem Bereich Hochbau und
- > 11 aus dem Bereich Tourismus.

### Gute Zusammenarbeit im 'Gemeinsamen Lenkungsausschuss'

Der Erfolg hat einen Namen: 'Gemeinsamer Lenkungsausschuss'. In diesem Gremium entscheiden MitarbeiterInnen von Kammern, Arbeitsämtern, LASA, Kreisverwaltung und AFIE gemeinsam über die Planung der Projekte. Vor Ort wird entschieden, wie Gelder eingesetzt werden und welche Projekte Priorität haben. Die Realisierung erfolgt dann mithilfe des Kompetenzzentrums, das im Rahmen der MASGF-Förderung 'Verzahnung und Chancengleichheit' eingerichtet wurde.

Natürlich geht dies bei einem so heterogenen Kreis nicht ohne Meinungsverschiedenheiten vonstatten. Aber - und darauf legen alle Akteure viel Wert - es gibt ein gemeinsames Ziel, dem sich alle Beteiligten verpflichtet fühlen: Die wenigen finanziellen Mittel des Kreises sollen so sinnvoll und so effektiv wie möglich investiert werden. Favorisiert werden dabei Vorhaben, die aus mehreren 'Fördertöpfen' finanziert werden und die für die Gesamtentwicklung der Region von Nutzen sind.

### Es profitieren viele

Nutznieser der durchgeführten Projekte sind zuallererst die Einwohner der Kommune, in der die Maßnahme durchgeführt wurde, zumal ohne Verzahnung mit der Arbeitsförderung vieles gar nicht realisiert worden wäre.

Zweitens profitieren die im Rahmen der Arbeitsförderung vermittelten ArbeitnehmerInnen. Sie haben nicht nur für einige Zeit den Kreislauf der Arbeitslosigkeit durchbrochen, sondern können sich unter erwerbswirtschaftlichen Bedingungen beruflich weiterqualifizieren, sodass sie eher wieder in den Arbeitsmarkt integrierbar sind.



Eins der umgesetzten Projekte: Erneuerung der Außenanlage der Kita Hangelsberg

Last but not least haben die regionalen Unternehmen einen Gewinn, denn die Aufträge tragen mit zu ihrer Stabilisierung und somit auch zum Erhalt der dortigen Arbeitsplätze bei. Im Landkreis Oder-Spree führten die Verzahnungsprojekte zwischen Januar 2002 und April 2003 zu einem Beschäftigungspotenzial von über 5.200 Personenmonaten bei Festangestellten und geförderten ArbeitnehmerInnen.

Keine Frage, bei einer solchen Bilanz wollen natürlich alle beteiligten Akteure so weiterarbeiten wie bisher. Gemeinsam - zum Nutzen der Region! (em)

### Stimmen

*„Mit der Verzahnung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung können wir im Kreis Potenziale ausschöpfen und Projekte realisieren, die sonst nicht möglich wären.“ (Manfred Zalenga, Landrat LOS)*

*„Das MASGF unterstützt die Verzahnung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung, denn die Förderprojekte weisen eine höhere Qualität, Nachhaltigkeit und Strukturwirksamkeit auf.“ (Thomas Wentz, MASGF-Referatsleiter)*

*„Mit der Verzahnung können zwar mehr investive Maßnahmen durchgeführt werden, aber die Kommunen sind vielfach überfordert. Deshalb ist die Arbeit des Kompetenzzentrums so wichtig, denn es steht den Kommunen mit Rat und Tat zur Seite.“ (Hanna Gläser, Dezernentin im Landkreis Oder-Spree)*

*„Es ist erfreulich, dass mit den Projekten neben Infrastruktureffekten auch eine Verbesserung der Beschäftigungssituation erzielt wurde, und zwar nicht nur bei den Erwerbslosen, sondern auch bei den regionalen Betrieben, die die Aufträge durchgeführt haben.“ (Kurt Beckers, LASA-Geschäftsführer)*

*„Als Vorsitzende des 'Gemeinsamen Lenkungsausschusses' kann ich sagen, es ist manchmal ein hartes Ringen, bis wir einen Kompromiss finden, doch dann stehen wirklich alle Akteure dahinter. Generell favorisieren wir Projekte, die über einen Fördermix finanziert werden.“ (Christina Kaske, Geschäftsstellenleiterin des Arbeitsamtes Beeskow)*

*„Bekanntlich sind die IHK und andere Kammern keine Befürworter von Arbeitsförderungsprojekten. Doch mit den hier durchgeführten Verzahnungsprojekten ist ein Weg eingeschlagen worden, den wir akzeptieren können.“ (Dr. Günther Gerloff, IHK Frankfurt (Oder))*

*„Bei unserer Aufgabe ist es hilfreich, dass zwischen uns und dem Lenkungsausschuss eine unbürokratische Zusammenarbeit besteht. Leider können wir bei dem Schwerpunkt 'Gender Mainstreaming' noch keine so erfolgreiche Bilanz aufweisen.“ (Horst Scholz, Teamleiter des Kompetenzzentrums LK Oder-Spree)*

## Mehr als ein Silberstreifen am Horizont

Erfolgreiche Zwischenbilanz des AJA-Projektes 'JugendCoachingCentre' (Fürstenwalde)

### Landesinitiative 'Aktionen für Jugend und Arbeit' (AJA)

Ein erfolgreiches erstes Projektjahr geht zu Ende!

Neben der hier vorgestellten FAW gGmbH sind es noch die DAA mbH, die JUMP gGmbH, die WEQUA GmbH, die GBE Schliebener Land mbH und die BE Buckow e. V., die im letzten Jahr als aktive AJA-Träger des Landes ausgewählt wurden und ähnlich arbeitende Anlaufstellen aufgebaut haben.

Hier einige ausgewählte Ergebnisse ihrer Arbeit nach dem ersten Projektjahr:

- > 21 MitarbeiterInnen unterstützen die Jugendlichen an 16 Projektstandorten in den AA-Bezirken Potsdam, Cottbus, Frankfurt (Oder) und Eberswalde beim Einstieg in das Berufsleben.
- > 1.652 Jugendliche wurden im 1. Jahr von den BeraterInnen vertiefend beraten und gemeinsam mit ihnen wurden 835 Berufswegepläne erarbeitet.
- > Mehr als 1.476 Unternehmen wurden aufgesucht, um mögliche Arbeitsplatzbedarfe zu recherchieren.
- > 188 unbefristete und 91 befristete Arbeitsverhältnisse für die beratenden Jugendlichen konnten bisher erfolgreich abgeschlossen werden.

Diese Bilanz lässt alle beteiligten Partner optimistisch in die noch folgenden zwei weiteren Projektjahre blicken.

*Achim Hartisch, LASA-Themenverantwortlicher für die AJA-Projekte*

### Projektinfo

#### Kurzbeschreibung

Das JugendCoachingCentre ist eines von sechs Vermittlungsagenturen für Jugendliche unter 25 Jahren, die im Rahmen der Landesinitiative 'Aktionen für Jugend und Arbeit' gefördert werden. Bei dem Projekt, das von Juni 2002 bis Mai 2005 läuft, sind drei BeraterInnen tätig.

#### Finanzierung

Das Projekt wird, wie alle anderen auch, über Landes- und EU-Gelder finanziert.

#### Infos

JugendCoachingCentre, Trebuser Straße 55, 15517 Fürstenwalde; Bernd Seelig, Tel.: (0 33 61) 76 0-1 70, Fax: -9 19, E-Mail: AJA-JCC@t-online.de

**„Wir wissen, dass wir keine neuen Arbeitsplätze schaffen können, aber wenn wir passgerechte und gute BewerberInnen an die Unternehmen vermitteln, dann besetzen diese vielleicht Stellen, die sonst noch offen geblieben wären“, mit dieser Analyse beschreibt Bernd Seelig, der Projektleiter, kurz und prägnant die Aufgabe des JugendCoachingCentre. Das Projekt ist eines von sechs Jugendanlaufstellen, die den Wettbewerb im Rahmen der Landesinitiative 'Aktionen für Jugend und Arbeit' gewonnen haben.**

Integration von Jugendlichen von 18 bis 25 Jahren in den Arbeitsmarkt - so einfach sich die Aufgabe des JugendCoachingCentre anhört, so schwierig ist sie in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Schwierig auch deshalb, weil Jugendliche einen besonders intensiven Beratungs- und Betreuungsbedarf benötigen, wenn sie längere Zeit arbeitslos waren.

„Deshalb ist die Vermittlung der arbeitsmarktfähigen sozialen Kompetenzen einer der Schwerpunkte unserer Beratungsarbeit, obwohl zwei Drittel der von uns betreuten Jugendlichen eine abgeschlossene Berufsausbildung haben“, so Bernd Seelig. Ein

Konzept, das aufgeht! Denn die Vorgabe, im ersten Jahr der Förderung 30 Jugendliche in unbefristete Arbeitsverhältnisse zu vermitteln, hat das Fürstenwalder Centre mit 52 Vermittlungen schon übererfüllt. Hinzu kommen noch neun abgeschlossene befristete Arbeitsverträge und zwei Vertragsabschlüsse in den alten Bundesländern.

#### Akquise von Arbeitsplätzen

Neben der Beratung mit den Jugendlichen führt der Projektleiter diese positive Bilanz auch auf die mittlerweile aufgebauten Kontakte zu Unternehmen zurück. „Wir verstehen uns auch als Dienstleister für die Unternehmen“, erläutert Bernd Seelig die Strategie. Dazu gehört beispielsweise, dass für die Betriebe eine Vorauswahl von geeigneten Jugendlichen getroffen wird und dass Bewerbungsgespräche organisiert werden. Von den Be-

trieben wird dieser Service gern in Anspruch genommen, und damit das weiterhin so bleibt, sei es wichtig, dass genau darauf geachtet werde, ob der oder die Bewerberin zu dem Unternehmen fachlich und sozial passt.

Neben der intensiven Betreuung der Jugendlichen und den aufgebauten Kontakten zu den Unternehmen gibt es einen weiteren Eckpfeiler für die bisher zufrieden stellende Bilanz. „Wir haben auf-



*Gundula Protz, Beraterin des JugendCoachingCentre, im Gespräch mit hoffentlich zukünftigen ArbeitnehmerInnen*

grund der bestehenden Kooperationen zu Verbänden, BA-Geschäftsstellen, kommunalen Ämtern und Landeseinrichtungen ein Netzwerk entwickelt, das für die weitere Arbeit die wichtigste Basis ist“, so die Einschätzung von Thomas Enkelmann, Projektleiter im Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum, bei dem das AJA-Projekt angesiedelt ist.

Erfolgreiche Weiterarbeit bedeutet für ihn nicht nur die nächsten zwei Jahre, solange die Finanzierung des Projektes über AJA gesichert ist, sondern heißt für ihn auch über diesen Zeitraum hinaus: „Denn es ist für mich nicht einsehbar, dass die bis dahin aufgebauten Strukturen, geknüpften Kontakte und gesammelten Erfahrungen nach Projektende nicht später weiter genutzt werden und als ein dauerhaftes regionales Angebot erhalten bleiben sollen“, so Thomas Enkelmann. (em)



## Angemessene Lastenverteilung

### Für den Verbleib in der Ziel-1-Förderung

Seit 1994 haben die EU-Strukturfonds in beträchtlichem Maß zum Aufbau Ost beigetragen. Mit dem Beitritt von Ländern mit geringerer Wirtschaftskraft sinkt der durchschnittliche Wohlstand in der EU. Im Verhältnis zu diesem gesunkenen Durchschnitt werden die ostdeutschen Länder statistisch gesehen 'reicher'. Dieser statistische Effekt - so die Befürchtung - könnte dazu führen, dass Ostdeutschland aus der höchsten Förderkategorie der EU herausfällt.



Dazu erklärte Ministerpräsident Matthias Platzeck anlässlich eines Gesprächs der Ost-Ministerpräsidenten mit EU-Kommissar Michel Barnier in Leipzig: „Brandenburg unterstützt - wie die anderen ostdeutschen Bundesländer auch - vorbehaltlos die Erweiterung der EU. Mit der gleichen Vehemenz müssen wir jedoch in Brüssel darauf dringen, dass die ostdeutschen Regionen auch nach 2006 in der so genannten Ziel-1-Förderung verbleiben. Bei der Gestaltung der neuen Periode der EU-Förderpolitik ab 2007 darf es keinen Verteilungskonflikt ... geben, sondern ... eine angemessene Lastenverteilung ...“

Michel Barnier in Leipzig: „Brandenburg unterstützt - wie die anderen ostdeutschen Bundesländer auch - vorbehaltlos die Erweiterung der EU. Mit der gleichen Vehemenz müssen wir jedoch in Brüssel darauf dringen, dass die ostdeutschen Regionen auch nach 2006 in der so genannten Ziel-1-Förderung verbleiben. Bei der Gestaltung der neuen Periode der EU-Förderpolitik ab 2007 darf es keinen Verteilungskonflikt ... geben, sondern ... eine angemessene Lastenverteilung ...“

## Ausbildungsplätze

### Vereinbarung mit Bund unterzeichnet

Staatssekretär Hans-Joachim Pfaff, der Bevollmächtigte Brandenburgs beim Bund, unterzeichnete Ende Mai mit Edelgard Buhlmann, Bundesministerin für Bildung und Forschung, die Vereinbarung zum 'Ausbildungsprogramm-Ost 2003'. Damit werden 2.770 Plätze für das Ausbildungsjahr 2003/04 mit jeweils rund 19 Mio. Euro von Bund und Land finanziert.

Das 'Ausbildungsprogramm Ost 2003' umfasst insgesamt 14.000 Plätze in den sechs ostdeutschen Ländern. Bisher, so Arbeitsminister Baaske, würden nur etwa ein Viertel der Brandenburger Betriebe ausbilden. Baaske: „Das ist zu wenig.“

Für die 2003/04 in Brandenburg benötigten 5.000 zusätzlichen Ausbildungsplätze reichen die über dieses Programm bereitgestellten Mittel jedoch nicht aus. Das Kabinett sicherte deshalb Minister Baaske die Aufstockung des Programms aus EU-Mitteln für die verbleibenden 2.230 Plätze zu. Dazu werden weitere rund 30 Mio. Euro bereitgestellt. Somit stehen Brandenburg für die Schaffung von Ausbildungsplätzen rund 68 Mio. Euro zur Verfügung.



## Vorschläge gefordert

### Informationskampagne Mobilität

Die Europäische Kommission initiiert eine Informationskampagne zum Thema Mobilität (s. a. S. 23, rechte Spalte). Der Start dieser Kampagne wird an die Einrichtung einer zentralen Website für berufliche Mobilität als einheitliche europäische Anlaufstelle (One-Stop-Job-Mobility-Website) anknüpfen und zeitlich mit der Eröffnung dieser Website zusammenfallen. Die Maßnahmen können auf transnationaler, nationaler oder regionaler Ebene durchgeführt werden. Für derartige Projekte gibt es eine Unterstützung.

#### Infos

Den Leitfaden für die Antragstellung und Hinweise finden Sie unter dieser Adresse: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/calls/2003/vp\\_2003\\_17/tender\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/calls/2003/vp_2003_17/tender_de.htm)

## Gesunde EU-Bürger

### Neues Aktionsprogramm

Die Gesundheit ist für die EU-Bürger ein sehr wichtiges Gut. Um die Gesundheit dieser besser zu schützen und allgemein zu verbessern, stellt die EU 312 Mio. Euro für eine Zeitspanne von 2003 bis 2008 bereit. Projektvorschläge können bis zum 16. Mai 2003 bei der EU-Kommission eingereicht werden. Das neue Gesundheitsprogramm löst acht ältere Programme ab, die jeweils nur Teilaspekte der EU-Gesundheitspolitik betreffen.



#### Infos

- PDF-Datei unter [www.lasa-brandenburg.de/brandakt/foerderinfos\\_3\\_2003\\_5.htm](http://www.lasa-brandenburg.de/brandakt/foerderinfos_3_2003_5.htm)
- [http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p\\_action.gettxt=gt&doc=IP/03/3931OIRAPID&lg=DE&display=](http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/03/3931OIRAPID&lg=DE&display=)

## 'abi' und 'uni' im Internet

### Mehr Infos fördern Einstieg für Schüler und Studenten

Schüler und Studenten finden im Internet ab sofort noch mehr Informationen zu Ausbildung, Studium und Beruf. Die Online-Ausgaben von 'abi' und 'uni' ergänzen die ebenfalls neu gestalteten Print-Versionen der von der Bundesanstalt für Arbeit (BA) herausgegebenen Berufswahlmagazine. Die übersichtliche Navigation vereinfacht die Suche. Das Online-Angebot kann nach Themenrubriken wie z. B. Berufen und Branchen durchsucht und kostenfrei heruntergeladen werden. Links zu weiteren Online-Angeboten der BA und anderer Anbieter erleichtern die Recherche. Über eine Schlagwortsuche stehen auch die Informationen aus den 'abi'- und 'uni'-Ausgaben vergangener Jahre im Internet zur Verfügung. Die Zeitschriften sind in Arbeitsämtern, Schulen und Hochschulen kostenfrei erhältlich.

#### Infos

[www.abi-magazin.de](http://www.abi-magazin.de) und [www.uni-magazin.de](http://www.uni-magazin.de)



## Forum für lokale Beschäftigungsentwicklung auf Rhodos

Diamantopoulou unterstreicht die Bedeutung lokaler und regionaler Akteure für die EBS



**Anna Diamantopoulou, EU-Kommissarin für Beschäftigung und Soziales, unterstrich auf dem 'Europäischen Forum für lokale Beschäftigungsentwicklung', das am 16. und 17. Mai 2003 auf der griechischen Insel Rhodos stattfand, die Bedeutung lokaler und regionaler Akteure für die Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS). Die erstmalig in dieser Form durchgeführte Zentralveranstaltung bilanzierte die verstärkten Aktivitäten der Mitgliedstaaten sowie die Unterstützung der EU auf diesem Gebiet vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Neuausrichtung der EBS. Mehrere hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmer, überwiegend Akteure lokaler, regionaler und nationaler Behörden, Politiker, Bildungsträger, Wissenschaftler und weitere Experten, waren der Einladung der Europäischen Kommission sowie der griechischen Ratspräsidentschaft gefolgt.**

„Von dieser Konferenz geht die Botschaft unserer gemeinsamen Überzeugung aus, die regionale und lokale Dimension der Europäischen Beschäftigungsstrategie zu stärken, indem demonstriert wird, dass regionale und lokale Akteure wichtige Partner der wirtschaftlichen Entwicklung Europas sind“, sagte die Kommissarin in ihrer Rede, in der sie neben der Würdigung des Erreichten auch den weiteren Handlungsbedarf sowie einige kritische Punkte aufgriff. „Größere Kohäsion bleibt eine Herausforderung. Und es muss eine Priorität sein, der Gefahr wachsender Disparitäten entgegenzutreten. Die

Zwischenbilanz der Beschäftigungsstrategie hat gezeigt, dass eine erhebliche Dezentralisierung von Politik und Programmumsetzung stattgefunden hat. Aber sie hat auch die Tatsache hervorgehoben, dass Rechtsmechanismen zur Abstimmung lokaler, regionaler und nationaler Politiken noch nicht existieren. Wir erkennen



Anna Diamantopoulou, EU-Kommissarin für Beschäftigung und Soziales

an, dass die Balance von Macht und Verantwortung zwischen den verschiedenen Regierungsebenen eine interne Angelegenheit der Mitgliedstaaten ist. Dennoch unterstreicht die derzeitige EU-Regierungsdebatte die Notwendigkeit der engen Einbeziehung sämtlicher Akteure in allen Stadien des politischen Prozesses.“

Nicht erwähnt wurde, dass der im April veröffentlichte und mittlerweile vom Europäischen Rat angenommene Entwurf der gestrafften beschäftigungspolitischen Leitlinien eine Leitlinie nicht mehr enthält: die bisher auch von der

Kommission immer wieder hervorgehobene 'lokale Leitlinie'. Stattdessen findet sich die Thematik lokale Beschäftigungsentwicklung im Kapitel zur politischen Steuerung und somit als Querschnittsanforderung der Gesamtstrategie wieder. Und ebenfalls nicht thematisiert wurde auf Rhodos, wie sich die Aufgabe der gewohnten Gliederung der Leitlinien nach den vier Säulen 'Beschäftigungsfähigkeit', 'Unternehmergeist', 'Anpassungsfähigkeit' und 'Chancengleichheit von Frauen und Männern' auf lokale Strategien auswirken könnte.

### Zusammenspiel der Verwaltungsebenen nicht immer problemfrei

Übereinstimmend mit der Kommissarin wiesen die Rednerinnen und Redner der gastgebenden griechischen Ratspräsidentschaft, die insbesondere durch den Minister für

Arbeit und soziale Angelegenheiten sowie den Minister für Inneres, öffentliche Verwaltung und Dezentralisierung vertreten war, auf das oft alles andere als problemfreie Zusammenspiel der unterschiedlichen Verwaltungsebenen hin.

Zur Verbesserung sei einerseits eine größere Flexibilität der übergeordneten und andererseits eine vermehrte Rechenschaftslegung der untergeordneten Ebene bezüglich übertragener Kompetenzen und Budgets notwendig.

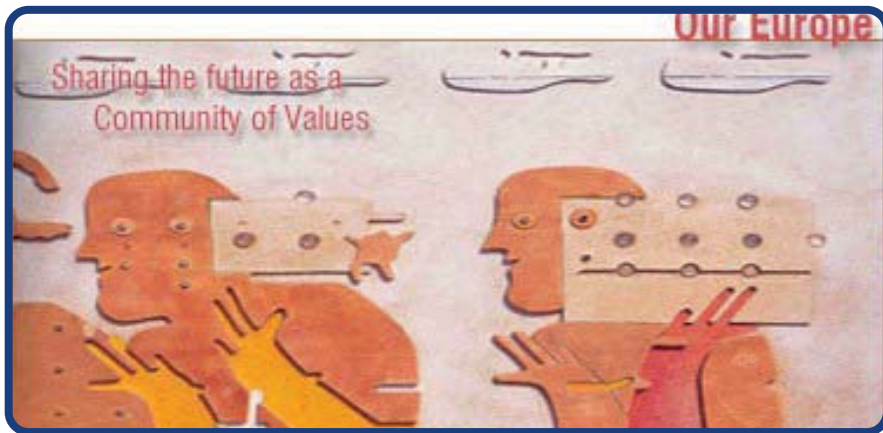
Das bis vor einigen Jahren noch weitgehend zentralistisch regierte Griechenland gehört der EU seit 1981 an und profitierte gerade in der Entwicklung des Tourismus erheblich von den Strukturfonds sowie dem Kohäsionsfonds (für Umwelt- und Verkehrsprojekte in EU-Randlage). Mitbedingt durch große, überwiegend illegale Zuwanderungsströme aus Osteuropa stieg die Arbeitslosigkeit in den 90er Jahren deutlich an.

Mittlerweile weist Griechenland die niedrigste Beschäftigungsquote in der EU auf, wovon insbesondere Frauen betroffen sind. In manchen Regionen liegt die Langzeit- und Jugendarbeitslosigkeit bei über 50 Prozent.

### Pilotaktionen und Mainstreaming

Auch in den Reden der Vertreterinnen und Vertreter des europäischen Parlaments, des Ausschusses der Regionen, lokaler und regionaler Behörden sowie verschiedener Expertenorganisationen wurde deutlich, dass lokale Strategien und Partnerschaften unbedingt die Unterstützung der regionalen und nationalen Ebene benötigen (z. B. im Rahmen der nationalen Aktionspläne für Beschäftigung oder auch der regionalen Arbeitsmarktpolitiken), um erfolgreich zu sein und dauerhaft zu bestehen. Dieser Hinweis gehört sicherlich zu den wichtigsten Erkenntnissen der seit Mitte der 90er Jahre initiierten Pilotprogramme und Kampagnen der EU zur Förderung der lokalen Beschäftigungsentwicklung.

Die Prinzipien des Mainstreamings



Detail der Website der griechischen Ratspräsidentschaft

spielen in allen Initiativen und Projekten immer wieder eine zentrale Rolle - ob in den 'Territorialen Beschäftigungspakten' (1997-2001, 89 Projekte), der Pilotaktion 'Drittes System und Beschäftigung' (1997-2001, 81 Projekte), den 'Vorbereitenden Maßnahmen für das lokale Engagement für Beschäftigung' (2000-2003, 52 Projekte) oder der Kampagne 'Die Beschäftigung vor Ort fördern' (seit April 2000). Dieser Fakt spiegelt auch den hohen Stellenwert von Mainstreaming in der Gesamtstrategie der Mitgliedstaaten wider. Auch die innovativen Maßnahmen des ESF (z. B. 'Lokales Kapital für soziale Zwecke') und EFRE, die Gemeinschaftsinitiativen (z. B. EQUAL und URBAN) und die Aktionsprogramme (z. B. zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung), so verdeutlichen es diverse Dokumentationen, können nur dann nachhaltige Wirkung entfalten, wenn sie nach erfolgreicher Anlauf- und Experimentierphase tatsächlich Anschluss an das Mainstreaming finden.

**Partnerschaft, Aktionspläne, Sozialwirtschaft und Chancengleichheit**  
Weitere Themen der Konferenz waren das Management der Initiativen und Partnerschaften vor Ort, die Entwicklung lokaler Aktionspläne und deren Bezug zur Europäischen Beschäftigungsstrategie, der Beitrag der Sozialwirtschaft zur Identifizierung bisher ungenutzter Marktischen bzw. zur Integration Benachteiligter (das zwischen öffentlichem und privatem Sektor angesiedelte 'Dritte System') sowie die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf lokaler Ebene. Deutlich wurde dabei auch, dass als Ergebnis der genannten Pilotaktionen mittlerweile eine Reihe von Instrumenten

verfügbar sind, die bei der Entwicklung lokaler und regionaler Strategien sowie Partnerschaften gute Dienste leisten können. Beispielhaft sei hier auf den von Kommissarin Diamantopoulou hervorgehobenen 'Leitfaden zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien' verwiesen. Erstellt wurde dieser von ECOTEC Research & Consulting, die im Auftrag der Kommission auch die 'Territorialen Beschäftigungspakte' evaluiert hatte ([www.ecotec.co.uk](http://www.ecotec.co.uk)).

Im September dieses Jahres startet die in Freiburg im Breisgau ansässige Beratungsfirma ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) unter Beteiligung von Partnern aus sechs EU-Mitgliedstaaten einen elfmonatigen Kurs (Online und Seminare), Training und Kapazitätsentwicklung zur Schaffung lokaler Aktionspläne für Beschäftigung ([www.iclei.org/itc/capacity/germany.html](http://www.iclei.org/itc/capacity/germany.html)).  
*Mathias Kuhlmann,*  
*BBJ Consult AG, Niederlassung Potsdam*

#### Infos

Einen guten Gesamtüberblick zur Thematik mit zahlreichen nützlichen Links und einer Reihe von Handlungsempfehlungen verschaffen sowohl die überarbeitete Homepage der Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales als auch die im Rahmen der Konferenz im Internet hinterlegten Dokumente (letzte nur in Englisch).  
Internet: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/local\\_employment/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/local_employment/index_de.htm),  
<http://www.hp2003ledforum.org/>  
Die Rede von Anna Diamantopoulou (nur in englischer Fassung): [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/speeches/2003/ad160503\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/speeches/2003/ad160503_en.pdf)

## EU-Ticker + + +

### + + + Chancen und Probleme der EU-Erweiterung zusammengefasst

Die für die Erweiterung zuständige Generaldirektion legte am 26. März 2003 einen Bericht über die Konsequenzen der Erweiterung der EU vor, der von Wim Kok, dem früheren Premierminister der Niederlande, erarbeitet wurde: „Mit der EU-Erweiterung wird eine Vision Wirklichkeit, aber es bedarf einer klaren Strategie, damit sie auch ein Erfolg wird.“ Mit diesem Satz wird der Kern des Berichts mit dem Titel 'Die Erweiterung der Europäischen Union - Errungenschaften und Herausforderungen' beschrieben. Der Bedarf an strategischen Vorgehensweisen wird von Kok in vier Bereichen gesehen: zu Fragen des volkswirtschaftlichen Leistungsvermögens, des inneren Zusammenhaltes, der Sicherheitsaspekte und die Rolle Europas in der Weltpolitik.

#### Infos

Das Dokument ist herunterladbar unter: [http://europa.eu.int/comm/enlargement/communication/pdf/report\\_kok\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/enlargement/communication/pdf/report_kok_de.pdf)

### + + + Kommission plant Förderung ausländischer MitbürgerInnen

Nachdem die Kommission im Jahr 2002 eine Mitteilung über Einwanderungen in die EU vorgelegt hat, will sie im Juni dieses Jahres eine Mitteilung über die Integration von Ausländern und Einwanderern in die Union veröffentlichen. Diese Mitteilung wird z. in Zusammenarbeit zwischen der Generaldirektion 'Inneres und Justiz' und 'Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten' vorbereitet. In erster Linie werden mögliche Bereiche beschrieben, in denen die Mitgliedstaaten verstärkt zusammenarbeiten sollten. Außerdem werden Schlüsselbotschaften für den Zugang ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger in der EU zu Wohnraum, Bildung, Gesundheit, Beschäftigung und finanzieller Grundsicherung aufgenommen. Parallel zu dieser Strategie gibt es in diesem Jahr erstmals eine Haushaltsrichtlinie zur Förderung von Pilotprojekten. Der Aufruf zur Abgabe von Vorschlägen wird für Juni 2003 erwartet. Die EU-Kommission plant für die Zukunft weitere Maßnahmen, ggf. ein mehrjähriges Aktionsprogramm.

#### Infos

- Ulrike Wisser, BBJ Consult AG, NL Brüssel, Tel.: (00 32) 22 86 90-28, E-Mail: [ulrike.wisser@bbj.de](mailto:ulrike.wisser@bbj.de)
- Dr. Karin Rau, One-Stop-Shop bei BBJ Consult AG, NL Potsdam; Tel.: (03 31) 7 47 71-30, E-Mail: [rau@bbj.de](mailto:rau@bbj.de), Internet: [www.bbj.de/potsdam](http://www.bbj.de/potsdam)

# Die Reform der Europäischen Beschäftigungsstrategie

Ein Weg zu mehr und besseren Arbeitsplätzen für alle

**Der Kreis schließt sich: In Luxemburg, wo die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) im November 1997 anlässlich eines erstmalig zu dieser Thematik einberufenen Sondergipfels der EU aus der Taufe gehoben wurde, ist sie am 3. Juni dieses Jahres vom Ministerrat für Beschäftigung, Sozialpolitik, Gesundheit und Verbraucherschutz auch reformiert worden.**

**Kernpunkt der Änderungen ist zum einen die engere Verknüpfung mit der wirtschaftspolitischen Strategie der EU, das heißt die Harmonisierung der 'Beschäftigungspolitischen Leitlinien' mit den 'Wirtschaftspolitischen Grundzügen' im Sinne einer umfassenden, in sich möglichst widerspruchsfreien Gesamtstrategie. Zum anderen wurde das Verfahren gestrafft, übergreifende und quantifizierte Ziele formuliert und die Zahl der Leitlinien reduziert.**

Ausgangspunkt für die Reform war die im Juli 2002 veröffentlichte 5-Jahres-Bilanz der EBS. Darin war für die gesamte EU einerseits auf eine 'beeindruckende Arbeitsplatzschaffung' (Anstieg der Gesamtzahl um 10 Millionen), einen 'beachtlichen Rückgang der Arbeitslosigkeit' (um 4 Millionen Betroffene) sowie einen deutlichen Anstieg der Erwerbstätigkeit (um fast 5 Millionen Personen) verwiesen worden. Gleichzeitig identifizierte die Kommission damals - auch unter Hinweis auf weiter wachsende regionale Unterschiede - Verbesserungsbedarfe bzgl. der Gesamtstrategie und einzelner Handlungsfelder, dem die jetzige Reform Rechnung trägt. Für notwendig erachtet wurde auch eine Straffung, die u. a. im Zusammenhang mit der Forderung nach einer inhaltlich und zeitlich engeren Abstimmung mit den 'Wirtschaftspolitischen Grundzügen' zu sehen ist. Um das ehrgeizige Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen, müssen in den bestehenden 15 Mitgliedstaaten bis zum Jahr 2010 weitere 15 Millionen Arbeitsplätze geschaffen werden.

## Beschäftigungspolitische Leitlinien setzen auf Ergebnisorientierung

Wie bereits in einer Kommissionsmitteilung vom Januar dieses Jahres angekündigt, orientieren sich die neuen beschäftigungspolitischen Leitlinien der nächsten

drei Jahre an der Erreichung der drei übergreifenden Ziele Vollbeschäftigung, Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität sowie Schaffung eines integrativen Arbeitsmarkts. Erst im Jahre 2006 (anstatt bisher jährlich) soll bei Bedarf eine Neuauflage mit einer Perspektive bis 2010 erfolgen. Die bisherigen, zuletzt auf 18 angewachsenen Leitlinien waren als Gesamtpaket für zu komplex erachtet worden. Sie wurden nunmehr auf 10 Handlungsprioritäten reduziert und werden von der Europäischen Kommission auch als 'Gebote' bezeichnet.

Sie verfolgen nach dem unveränderten 'offenen Verfahren der Koordinierung' mehr noch als bisher eine Ergebnisorientierung der Beschäftigungspolitiken der Mitgliedstaaten. Das 'offene Verfahren der Koordinierung', das mittlerweile auch in zahlreichen anderen Politikfeldern der EU angewendet wird, unterstreicht die grundsätzlich unveränderte rechtliche Zuständigkeit der Mitgliedstaaten, während die europäische Strategie für Gesamtkoordination, Harmonisierung und Vom-Besten-Lernen (Benchmarking) zuständig ist - nicht jedoch für die länderspezifische Ausgestaltung im Rahmen nationaler Aktionspläne.

Die bisherige Gliederung der Leitlinien nach den vier Säulen 'Beschäftigungsfähigkeit', 'Unternehmergeist', 'Anpassungsfähigkeit' und 'Chancengleichheit

von Frauen und Männern' wurde mit der jetzigen Reform aufgehoben.

**Bessere politische Steuerung und mehr Partnerschaft auf allen Ebenen**  
Hervorgehoben wird in den neuen Leitlinien auch die Bedeutung der politischen Steuerung (Governance) und Umsetzung auf allen administrativen Ebenen einschließlich der regionalen und lokalen Ebene. Unter gebührender Berücksichtigung der unterschiedlichen nationalen Traditionen und Gepflogenheiten sollte eine enge Einbeziehung der parlamentarischen Gremien in die Umsetzung der Leitlinien gewährleistet sein. Darüber hinaus sollten alle wichtigen Beteiligten, einschließlich der Zivilgesellschaft, in vollem Umfang an der EBS mitwirken.

Die Einbeziehung der regionalen und lokalen Akteure in die Konzipierung und Umsetzung der Leitlinien soll insbesondere durch lokale Partnerschaften, durch die Verbreitung einschlägiger Informationen und durch Konsultationen gefördert werden. Ebenfalls soll eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern auf nationaler, sektoraler, regionaler, lokaler und Unternehmensebene unterstützt werden, um Umsetzung, Monitoring und Weiterentwicklung der Beschäftigungsstrategie sicherzustellen.

*Mathias Kublmann,  
BBJ Consult AG, Niederlassung Potsdam*

## Die drei übergreifenden Ziele der EBS:

### Vollbeschäftigung

Die angestrebte Vollbeschäftigung in der EU ist nach den in den Jahren 2000 und 2001 vereinbarten Zielen der 'Lissabon-Agenda' dann erreicht, wenn bis zum Jahr 2010 eine Gesamtbeschäftigungsquote von 70 Prozent (bis 2005 67 Prozent) verwirklicht ist, die Frauenbeschäftigungsquote bei 60 Prozent (bis 2005 57 Prozent) und die der älteren Arbeitskräfte bei 50 Prozent liegt.

### Qualität und Produktivität

Die Erhöhung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität erfordert Anstrengungen im Hinblick auf die sog. 'intrinsische Qualität' der Arbeitsplätze (der Tätigkeit selbst innewohnende Qualität), sowie z. B. in den Bereichen lebensbegleitendes Lernen und berufliche Entwicklung, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie Gleichstellung der Geschlechter.

### Sozialer Zusammenhalt

Die Stärkung des sozialen Zusammenhaltes und der sozialen Integration soll u. a. durch die Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt und den Abbau von regionalen Disparitäten bei Beschäftigung und Arbeitslosigkeit erreicht werden. Bis zum Jahr 2010 soll der Anteil der erwerbstätigen armen Menschen in allen Mitgliedstaaten deutlich reduziert werden.

# Die 10 Handlungsprioritäten der reformierten EBS

## Zusammenfassung

### 1. Aktive und präventive Maßnahmen für Arbeitslose und Nicht-erwerbspersonen

- > Angebot von Dienstleistungen für alle Arbeitslosen vor Beginn des vierten Monats der Arbeitslosigkeit bis 2005
- > Ermöglichung eines Neuanfangs für alle Arbeitslosen in Form einer Ausbildung oder des Erwerbs von Berufserfahrung bis 2005: binnen sechs Monaten nach Eintritt der Arbeitslosigkeit im Falle der am stärksten von Langzeitarbeitslosigkeit bedrohten Jugendlichen und binnen zwölf Monaten in allen anderen Fällen
- > Teilnahme von mind. 30 Prozent der Langzeitarbeitslosen an einer aktiven Maßnahme in Form einer Ausbildung oder des Erwerbs von Berufserfahrung bis 2010

### 2. Förderung von Unternehmergeist und Schaffung von Arbeitsplätzen

- > Förderung von Maßnahmen zur Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten und Managementkompetenz sowie Unterstützungsangebote
- > Vereinfachung der administrativen Abläufe und Reduzierung des bürokratischen Aufwands bei Unternehmensgründungen und bei der Einstellung von Personal sowie die Erleichterung des Zugangs zu Kleinstkrediten und Risikokapital für Start-up-Unternehmen und Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial

### 3. Bewältigung des Wandels und Förderung der Anpassungsfähigkeit in der Arbeitswelt

- > größere Vielfalt bei arbeitsvertraglichen und arbeitsorganisatorischen Regelungen incl. Arbeitszeitregelungen
- > Reduzierung der Gesamtzahl der Arbeitsunfälle um 15 Prozent und der Zahl der Arbeitsunfälle in Hochrisikosektoren um 25 Prozent in jedem Mitgliedstaat
- > Verringerung des Abstands der Bildungsbeteiligung gering qualifizierter Arbeitskräfte zur Bildungsbeteiligung hoch qualifizierter Arbeitskräfte

### 4. Mehr und bessere Investitionen für Humankapital und Strategien des lebenslangen Lernens

- > Anstieg des durchschnittlichen Anteils der 25- bis 64-Jährigen in der EU, die

mindestens die Sekundarstufe II abgeschlossen haben, auf mindestens 80 Prozent bis 2010

- > die Erhöhung der Bildungsbeteiligung der Erwachsenen auf 15 Prozent für die EU insgesamt, für jeden Mitgliedstaat eine Quote von mindestens 10 Prozent bis 2010
- > substantielle Erhöhung der öffentlichen und privaten Pro-Kopf-Investitionen in die Humanressourcen - Zielmarke: 5 Prozent der Gesamtarbeitskosten in der EU

### 5. Erhöhung des Arbeitskräfteangebots und Förderung des aktiven Alterns

- > Erhöhung der Erwerbsbeteiligung durch Erschließung des Potenzials aller Bevölkerungsgruppen
- > Förderung des aktiven Alterns, insbesondere durch Schaffung von Arbeitsbedingungen, die geeignet sind, die Menschen länger im Erwerbsleben zu halten
- > Anhebung des effektiven Durchschnittsalters beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben auf EU-Ebene von 60 auf 65 Jahre bis 2010
- > Nutzung des durch Zuwanderung verfügbar werdenden zusätzlichen Arbeitskräfteangebots

### 6. Gleichstellung der Geschlechter

- > Beseitigung der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei den Arbeitslosenquoten und Halbierung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles in jedem Mitgliedstaat bis 2010
- > Realisierung eines mehrdimensionalen Ansatzes, in dessen Rahmen die Ursachen der geschlechtsspezifischen Unterschiede angegangen werden
- > Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen für 33 Prozent der Kinder im Alter von 0 bis 3 Jahren und für 90 Prozent der Kinder zwischen 3 Jahren und dem Schulpflichtalter bis 2010

### 7. Förderung der Integration und Bekämpfung der Diskriminierung Benachteiligter auf dem Arbeitsmarkt

- > Halbierung der Schulabbrecherquote in jedem Mitgliedstaat und dadurch Reduzierung der Gesamtquote für die EU auf 10 Prozent bis 2010
- > Reduzierung der Differenz zwischen

den Arbeitslosenquoten benachteiligter Personengruppen - entsprechend der jeweiligen einzel-

- > staatlichen Definition - und der Gesamtarbeitslosenquote um die Hälfte in jedem Mitgliedstaat bis 2010
- > Reduzierung der Differenz zwischen den Arbeitslosenquoten von EU-Bürgern und den Arbeitslosenquoten von Drittstaatsangehörigen um die Hälfte in jedem Mitgliedstaat bis 2010

### 8. Arbeit lohnend gestalten und entsprechende Anreize schaffen

- > Neugestaltung der finanziellen Anreize, um Arbeit attraktiver zu machen und die Menschen zu ermutigen, Arbeit zu suchen, aufzunehmen und im Arbeitsleben zu verbleiben
- > deutliche Reduzierung der Steuer- und Abgabenbelastung des Arbeitsentgelts von Niedriglohnbeziehern gemäß den nationalen Zielvorgaben bis 2010

### 9. Überführung von nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit in reguläre Beschäftigung

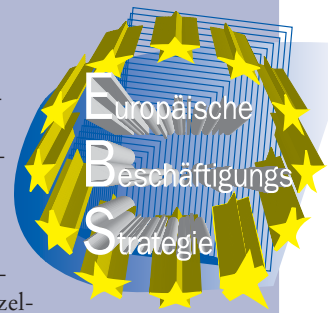
- > Implementierung eines umfassenden politischen Instrumentes zur Beseitigung nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit durch Vereinfachung des Unternehmensumfelds, Beseitigung von Negativanreizen und Schaffung geeigneter Anreize in den Steuer- und Sozialleistungssystemen, Ausbau der Kapazitäten im Bereich der Rechtsdurchsetzung und Anwendung von Sanktionen
- > deutliche Reduzierung nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit bis 2010, gestützt auf eine verbesserte statistische Datenbasis

### 10. Förderung der beruflichen und geografischen Mobilität und Verbesserung des Job-Matchings

- > EU-weiter Zugang für alle Arbeitssuchenden zu allen von den Arbeitsverwaltungen der Mitgliedstaaten bekannt gegebenen Stellenangeboten bis 2005

#### Infos

[www.europa.eu.int/eur-lex/de/news/index.html](http://www.europa.eu.int/eur-lex/de/news/index.html)



# Mit interkultureller Kompetenz gegen Diskriminierungen

Das Xenos-Projekt 'FriZZ' der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg



**„Diskriminierungen“, so hat der Rat der Europäischen Union in seiner Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder ethnischen Herkunft festgestellt, „können die Verwirklichung der im EG-Vertrag festgelegten Ziele unterminieren, insbesondere die eines hohen Beschäftigungsniveaus und eines hohen Maßes an sozialem Schutz, die Hebung des Lebensstandards und der Lebensqualität, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt sowie die Solidarität“.**

„Oft regt einen ein am anderen Ende der Welt begangenes Unrecht mehr auf als Unterdrückung und Diskriminierung in nächster Nähe.“ Carl Rowan, 1960 US-Staatssekretär

Diskriminierungen gehören leider auch in Brandenburg zu den alltäglichen Erfahrungen, mit denen sich Angehörige ethnischer Minderheiten, Migrantinnen oder Migranten sowie Menschen, die als fremd wahrgenommen werden, konfrontiert se-

ren, welche diese hervorbringen und begünstigen, lässt sich mit rechtlichen Mitteln alleine nicht erreichen. Die seit 1999 bestehende Antidiskriminierungsstelle im Büro der Ausländerbeauftragten engagiert sich daher neben Betreuung, Beratung und Dokumentation von Diskriminierungsfällen für die Prävention. Konflikte und ausgrenzende Verhaltensweisen sollen so durch die Erhöhung inter-

kriminierungen angeboten.

'FriZZ' ist innerhalb der beruflichen Aus- und Weiterbildung angesiedelt. Angesprochen werden Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Betrieben, überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen und der Fachhochschule der Polizei des Landes. Daneben werden Multiplikatoren von Beratungsstellen sowie Angestellte der öffentlichen Verwaltung einbezogen. Schließlich richtet sich das Projekt auch an Jugendliche in Schulen und Ausbildungseinrichtungen.



Interkulturalität in der Wirtschaft - in der Firma Rolls-Royce Alltag

hen. Die Arbeit gegen Diskriminierungen bildet aus diesem Grund einen Schwerpunkt im Aufgabenfeld der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg. Erschwerend dabei ist, dass rechtliche Möglichkeiten, mit denen sich zur Wehr gesetzt werden könnte, zurzeit in Deutschland kaum vorhanden sind. Mit Änderungen ist jedoch zu rechnen.

**Hintergrund des Projektes - Ausgrenzung als Alltagserscheinung**  
Doch so hilfreich Gesetze im Einzelfall auch sein mögen, der Wandel von Einstellungen und die Veränderung von Struktu-

kultureller Sensibilität und Kompetenz verringert werden.

## Zielsetzung und Zielgruppen

In diesen Kontext reiht sich das Projekt 'FriZZ - Freier Zugang zu Gütern und Dienstleistungen für Zugewanderte. Abbau von Diskriminierungen in Arbeitswelt und Gesellschaft' ein, das seit Oktober 2001 durch das XENOS-Programm der Bundesregierung aus Mitteln des ESF gefördert wird.

Durch Verbreitung und Erhöhung von interkultureller Kompetenz will 'FriZZ' einen nachhaltigen Beitrag zur Veränderung des Verhaltens gegenüber Migrantinnen und Migranten und Angehörigen ethnischer Minderheiten leisten. So werden Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Zusammenhängen, zur Vermittlung gewaltfreier Konfliktbearbeitung sowie zur Sensibilisierung für Dis-

## Angebote und Inhalte

Angeboten werden für die Zielgruppen Lehrkräfte und Multiplikatoren mehrtägige, d. h. in der Regel drei- und fünftägige, Fortbildungen, wobei sich letztere in drei Tage Basis- und zwei Tage Aufbau- und Vertiefungs- unterteilen lassen.

Die Bildungsangebote setzen bei den persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden mit Konflikten und interkulturellen Begegnungen an, wobei dem jeweiligen Arbeitskontext besondere Beachtung geschenkt wird. Aus diesem Grund gehen den Fortbildungen Vorbereitungs- und Vorgespräche voraus, in denen Erwartungen, Arbeitsanforderungen und mögliche Vorerfahrungen geklärt werden.

Der Erwerb interkultureller Kompetenz bedeutet viel mehr als das Wissen über die Herkunftskulturen von Menschen. Eine solch eingeschränkte Sichtweise kann im Gegenteil dazu beitragen, Kulturstereotypen zu verstärken. Um das zu vermeiden, ist es zunächst wichtig, sich die Werte und Normen der eigenen Kultur bewusst zu machen. Ergänzt werden diese durch Übungen zur Selbstwahrnehmung, zur Bildung und zum Erkennen von Vorurteilen sowie zur Entstehung von interkulturellen Konflikten.

Unverzichtbarer Bestandteil der Fortbildungen ist die Vermittlung von Kenntnissen über die Hintergründe von Migration und den Lebensalltag von Migrantinnen und Migranten in Deutschland und in Brandenburg einschließlich der rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei geht es neben der rein kognitiven Wissensvermittlung auch darum, Diskriminierungserfahrungen nachvollziehbar zu machen.

Bei dem Projekt 'FriZZ' geht es nicht nur um das Aufzeigen von Problemen, sondern vor allem darum, einen Beitrag zu deren Lösung zu leisten. Ein Schwerpunkt der Fortbildungen liegt daher auf der Vermittlung von Methoden, die in der beruflichen Praxis der Teilnehmenden angewendet werden können.

Für die Zielgruppe Jugendliche besteht das Angebot von halb- bzw. eintägigen Veranstaltungen, die z. B. bei Projekttagen genutzt werden können, um Empathie durch Perspektivwechsel zu wecken.

### Projektpartner und mögliche Perspektiven

Das Projekt 'FriZZ' steht und fällt mit den Partnern, da nur sie in der Lage sind, entsprechend den Bedürfnissen in der jeweiligen Institution oder Ausbildungseinrichtung, die Angebote zielgruppengerecht zu entwickeln und umzusetzen.

Die konzeptionelle Entwicklung und Durchführung der Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote erfolgt in erster Linie in Kooperation mit der Landesarbeitsgemeinschaft politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg e. V. (LAG) und dem Bund gegen ethnische Diskriminierung in der Bundesrepublik Deutschland e. V. (BDB). Beide Partner verfügen über langjährige Erfahrungen. Dem BDB kommt als Partner eine besondere Rolle zu, da er spezifische Intentionen von Angehörigen ethnischer Minderheiten in die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule der Polizei einbringt.

Das Projekt 'FriZZ' erfährt Unterstützung durch eine Reihe weiterer Partner. So wurde in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Potsdam im März dieses Jahres die Tagung 'Interkulturelle Verständigung - (nicht nur) ein Standortvorteil' durchgeführt. Darüber hinaus findet ein Austausch mit Akteuren in der Antidiskriminierungsarbeit auf regionaler und Bundesebene statt.

Die Reaktionen auf das Projekt 'FriZZ', das noch bis September 2004 läuft, sind überwiegend positiv. Ableiten lässt sich daraus, dass Fortbildungsbedarf besteht und dieser seitens der Verantwortlichen erkannt wird. Letzteres ist eine entscheidende Voraussetzung, um Maßnahmen für die interkulturelle Verständigung zum Erfolg zu führen.

Fortbildungsangebote, wie sie durch das Projekt 'FriZZ' gemacht werden, stellen nur einen Schritt zur interkulturellen Öffnung dar, die einhergehen muss

mit einer ganzen Reihe von Veränderungen. Dass sich jedoch Schritt für Schritt eine nachhaltige Wirkung erzielen lässt, zeigen die Erfahrungen in der Kooperation mit der Fachhochschule der Polizei. Hier ist es gelungen, den Themenbereich 'interkulturelle Verständigung' als festen Bestandteil in die Curricula der Polizeiausbildung aufzunehmen. Die Qualifizierung von Trainerinnen und Trainern, die mit 'FriZZ' erfolgt, ist ein weiterer Schritt zur Verankerung des Themas in der Institution.

Auf einen ähnlichen Erfolg zielt das Projekt 'FriZZ' auch in anderen Bereichen. Mit seinem Anschlagcharakter soll die weitere Entwicklung von Projekten vor Ort, in den beteiligten Betrieben, Organisationen und Institutionen angeregt, ermöglicht und gestärkt werden. Die mit dem Projekt entwickelten und erprobten Ansätze und Maßnahmen sollen nach Projektabschluss die Grundlage für zukünftige eigene Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote der Projektpartner bilden. Evaluert wird das Projekt 'FriZZ' durch das Menschenrechtszentrum der Universität Potsdam. Die Ergebnisse solcher Projekte werden sich eher mittel- und langfristig zeigen.

Die Bedeutung, die international operierende Unternehmen der interkulturellen Kompetenz beimessen, wird mehr und mehr auch in anderen Bereichen der Arbeitswelt erkannt. Dass es dabei nicht nur um das Eindämmen von Konflikten, sondern auch um die Erhöhung von Innovationspotenzialen des Unternehmens geht, ist der Verbreitung von interkultureller Verständigung sicher förderlich. In diesem Zusammenhang sei auf die Initiative des Ministeriums für Arbeit innerhalb des INNOPUNKT-Programms verwiesen: Durch die Förderung der interkulturellen Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen sollen Beschäftigungschancen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöht werden. Fünf Projekte erhielten dafür im Mai 2003 ihre Zuwendungsbescheide (s. a. BRANDaktuell-Newsletter Nr. 1, d. R.).

*Harald Klier,  
Projektkoordinator 'FriZZ', Leiter der  
Antidiskriminierungsstelle im Büro der  
Ausländerbeauftragten des Landes*

### Infos

Harald Klier, Tel.: (03 31) 8 66-59 54,  
E-Mail: harald.klier@masgf.brandenburg.de,  
Internet: www.frizz-brandenburg.de

## Arbeitnehmerfreizügigkeit in Europa - Aktionsplan, Vorteile und Möglichkeiten

Die Arbeitnehmerfreizügigkeit zählt heute zu den wichtigsten vom Gemeinschaftsrecht der EU garantierten Grundfreiheiten. Sie gilt nicht nur für die erwerbstätigen Personen und ihre Familien, sondern für EU-Bürger im Allgemeinen. Damit zählt es zu den wichtigsten Grundfreiheiten des Gemeinschaftsrechts. Trotzdem nehmen bisher nur ca. 2 Prozent der EU-Bürger dieses Recht wahr.

Dabei bietet Arbeitskräftemobilität dem Einzelnen bessere Berufsaussichten und ermöglicht es Arbeitgebern, geeignete Fachkräfte zu finden. Sie ist damit ein wichtiges Mittel zur Schaffung eines europäischen Arbeitsmarktes und zum Erhalt einer hohen Beschäftigungsquote.

Die EU-Kommission hat 2002 einen Aktionsplan angenommen, in dem durch umfassende Informationen für Bürger, Arbeitgeber und Behörden die Mobilität von EU-Bürgern, insbesondere von ArbeitnehmerInnen, verbessert werden soll. Dafür wurde 2002 ein Aktionsplan für Qualifikation und Mobilität angenommen. Schwerpunkte stellen dabei die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit, spezielle Fragen für Grenzgänger und Mobilitätsprobleme im öffentlichen Sektor dar.

### Beispiele:

- > Sprachkenntnisse: Die Kommission weist darauf hin, dass als Zugangsvoraussetzung für einen Job je nach Funktion zwar bestimmte Sprachkenntnisse verlangt werden können, jedoch dürfe keine bestimmte Sprache als Muttersprache gefordert werden.
- > Wanderarbeitnehmer sind Arbeitnehmer, die in einem anderen Mitgliedstaat tätig sind. Sie und ihre Familien besitzen den gleichen Anspruch auf steuerliche und soziale Vergünstigungen wie die eigenen Staatsangehörigen des jeweiligen Mitgliedstaates wie z. B. Fahrpreisermäßigungen für Kinderreiche, Erziehungsgeld, Erstattungsgeld usw.
- > Hat jemand sein Recht auf Freizügigkeit in der EU wahrgenommen, so darf er hierdurch nicht schlechter gestellt sein als jemand, der das Recht nicht in Anspruch nahm. Dies gilt z. B. für die Berücksichtigung von im Ausland erworbenen Versicherungs- und Beschäftigungszeiten.

*Dr. Daniela Krantz*

### Infos

Den Aktionsplan finden Sie als PDF-Datei unter diesem Artikel in der Internetausgabe.

# Fremdwahrnehmung und interkulturelle Kommunikation

Kreatives Potenzial entsteht aus der Kultur der Verschiedenartigkeit

**Im Mai dieses Jahres wurden vom Arbeitsminister Günter Baaske die Zuwendungsbescheide an fünf Projektträger übergeben, die kleine und mittlere Unternehmen durch Stärkung ihrer internationalen Kompetenz für das Exportgeschäft fit machen werden: „Um im Export stark zu sein, brauchen die Unternehmen nicht nur gute Produkte, sondern auch interkulturelle Kompetenz, um sich auf dem internationalen Markt behaupten zu können.“ Im Vorfeld dieser 7. INNOPUNKT-Ausschreibung fand ein Workshop statt, der die Förderung der interkulturellen Kompetenz in KMU thematisierte. Für alle Interessierten, die nicht an dieser Veranstaltung teilnehmen konnten, veröffentlicht Dr. Francis Jarman, Universität Hildesheim, an dieser Stelle eine Kurzfassung des Impulsreferates.**

Ein sehr häufiger Grund für das Scheitern internationaler Geschäfte und Wirtschaftsprjekte liegt nicht bei konkreten Finanzierungs- oder Produktionsproblemen, sondern bei den sozialen Kompetenzen der Menschen, den 'soft skills'. Schlechte Interaktion, Missverständnisse, unterschiedliche Werte oder Handlungsstile, schlechte Fehlinformationen, mangelnde Vorbereitung sind häufig die Ursache dieser Probleme.

Kulturbedingte Probleme kann es im Alltag geben, am Arbeitsplatz oder in Gesprächen, immer wenn Vertreter unterschiedlicher Kulturen aufeinander treffen. Die Disziplin Interkulturelle Kommunikation versucht hier Hilfe zu leisten. Sie ist neu, stammt ursprünglich aus Amerika und bezieht ihr Material und ihre Methoden interdisziplinär aus den Wirtschaftswissenschaften, der Geografie, Geschichte, Kunst- und Kulturgeschichte, Soziologie, Psychologie, Sozialpsychologie, Kulturanthropologie, Religionswissenschaft und Sprachwissenschaft.

Unsere Vorstellungen und Sehweisen werden zu einem großen Teil von unserer jeweiligen Kultur geformt. Was assoziieren Sie zum Beispiel mit '+'? Hätten Sie an '10' gedacht? Wahrscheinlich nicht! Aber so wird '10' auf Chinesisch geschrieben. Unsere gegenwärtige Kultur zwingt uns tatsächlich, die Dinge auf eine ganz bestimmte Art und Weise zu sehen.

## Was ist Kultur?

Es gibt buchstäblich Hunderte von Definitionen. Für unsere heutigen Zwecke verwenden wir eine sehr schlichte von Gerhard Maletzke: „Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.“ Im Wesentlichen geht es um eine

spezifische Gruppe von Menschen und um ihre Begriffe oder Werte, um das Verhalten, welches daraus resultiert und um die Gegenstände, die innerhalb der Gruppe produziert werden (unter 'Gegenständen' verstehen wir übrigens auch Objekte der so genannten hohen Kultur, wie die Literatur, Kunst oder Musik).

Eine Kultur wird nicht geerbt, sondern gelernt, von der Umwelt und insbesondere von der Familie. Die Kultur bildet die Überlebensregeln in einer spezifischen Gesellschaft. Außerdem stiftet sie Sinn: Sie verhilft uns zur eigenen Identität, indem 'In-Gruppen' gebildet und 'Out-Gruppen' - die, die nicht zu uns gehören - identifiziert werden.

Es ist möglich, die Bereiche der menschlichen Wahrnehmung und des Verhaltens, in denen kulturelle Unterschiede typischerweise eine wesentliche Rolle spielen, näher zu definieren. Verschiedene Kataloge dieser so genannten Kulturdimensionen sind veröffentlicht

worden, mit Überschneidungen und unterschiedlichen Definitionen, aber egal ob 10, 14 oder 20 Dimensionen, letzten Endes sind es hauptsächlich die gleichen Phänomene. Viele der Begriffe stammen übrigens von amerikanischen Sozialwissenschaftlern wie z. B. Talcott Parsons und Kluckhohn. Nehmen wir acht dieser Kulturdimensionen kurz unter die Lupe.

## 1. Kommunikationsstil

Dazu eine kleine Geschichte von einem amerikanisch-japanischen Ehepaar. Sie fragt: Warum verstehst du mich nicht, warum muss ich alles erklären, warum müssen wir endlos reden? Er fragt: Denkst du, ich bin telepathisch, können wir die Dinge nicht ausdiskutieren?

Er kommt aus einer Kultur mit wenig 'Selbstverständlichkeiten', sie aus einer

Kultur, die überwiegend aus 'Selbstverständlichkeiten' besteht. Man spricht auch von einem expliziten oder impliziten Kommunikationsstil. Amerika ist extrem explizit, Deutschland etwas weniger, aber mehr als Großbritannien, wo das Klassensystem (noch) für klarere gesellschaftliche Verhältnisse sorgt. Die Länder des Nahen Ostens und Asiens haben meist einen ausgeprägt impliziten Kommunikationsstil. Kommunikationsprobleme am Arbeitsplatz zwischen Menschen aus so unterschiedlichen Ländern sind vorprogrammiert.

## 2. Personen - versus Aufgabenorientierung

In der mehr aufgabenorientierten angelsächsischen Welt und in Nordeuropa ist es zumeist unproblematisch mit jemandem zusammenzuarbeiten, den man nicht kennt. In mehr personenorientierten Ländern stehen am Anfang von Verhandlungen Smalltalk, Teetrinken, gesellschaftliche Verpflichtungen und kulturelle Ausflüge. Wenn dadurch eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, sind solche Details wie Verträge relativ unwichtig.

## 3. Affektkontrolle

Zeigt man Emotionen oder nicht? In einigen Kulturen wird männliche Emotionalität hoch geschätzt. Dazu gehören u. a. der Iran und die arabische Welt, aber auch Italien und Russland. Die Engländer dagegen sind für ihre 'stiff upper lip' bekannt (Haltung bewahren), worin ihnen die Japaner ähnlich sind.

## 4. Chronemik oder wie man mit der Zeit umgeht

Zuerst handelt es sich hier um die allgemeine Zeitorientierung. Die Deutschen gelten im internationalen Vergleich als extrem pünktlichkeitsbesessen. In welchem anderen Land beschwerten sich Reisende lautstark, wenn ihr Bus oder Zug fünf Minuten Verspätung hat? Das häufigste Klischeebild der Deutschen in Großbritannien hat nichts mehr mit dem



Dr. Francis Jarman



2. Weltkrieg zu tun, sondern mit den deutschen Touristen, die sogar in ihrem Erholungsurlaub grotesk früh aufstehen, um die besten Plätze am Pool oder Strand für sich zu sichern.

Es geht hier aber auch um den Unterschied zwischen monochronen und polychronen Einstellungen. Der monochrome Mensch (z. B. der Deutsche oder der Engländer) erledigt seine Aufgaben getrennt, eine nach der anderen und lässt sich dabei nicht gerne stören; der polychrone Mensch (z. B. einer aus dem Mittelmeerraum oder Nahen Osten) erledigt die Aufgaben simultan und anscheinend durcheinander. Der eine wirkt pedantisch, der andere chaotisch. Die Zusammenarbeit zwischen mono- und polychronen Menschen kann manchmal schwierig werden, sie können sich aber auch sehr gut ergänzen.

### 5. Proxemik oder Raumorientierung

Hier handelt es sich zum einen darum, wie man mit Räumlichkeiten umgeht, mit Möbeln, mit Räumen, mit offenen oder geschlossenen Türen, zu Hause oder am Arbeitsplatz. Zum anderen geht es um den persönlichen, körperlichen Raum.

Es wird zwischen vier konzentrischen Kreisen der Distanz unterschieden: Intime Distanz, d. h. die räumliche Intimsphäre, Persönliche Distanz, die räumliche Sphäre der freundlichen Interaktion, Soziale Distanz, z. B. für Besprechungen in Kleingruppen, und Öffentliche Distanz, bei Kundgebungen. Bekanntlich brauchen Engländer oder Japaner mehr Distanz, während Araber, Lateinamerikaner oder Inder weniger brauchen und größere Nähe suchen. Wenn ein Amerikaner und ein Araber sich gesellschaftlich begegnen, gibt es häufig den so genannten 'proxemischen Tango', wenn der Araber ständig versucht, näher zu kommen und der Amerikaner immer einen Schritt rückwärts geht - bis er sich mit dem Rücken an der Wand befindet.

### 6. Machtdistanz

Sie beschäftigt sich mit dem Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Wie gehen sie miteinander um? Inwieweit wird Macht oder Status durch Titel oder Kleidung ausgedrückt? In den skandinavischen Ländern z. B. in relativ geringem Umfang. In einer Kultur der hohen Machtdistanz erwarten Arbeitnehmer typischerweise klare Machtverhältnisse und detaillierte Anweisungen und

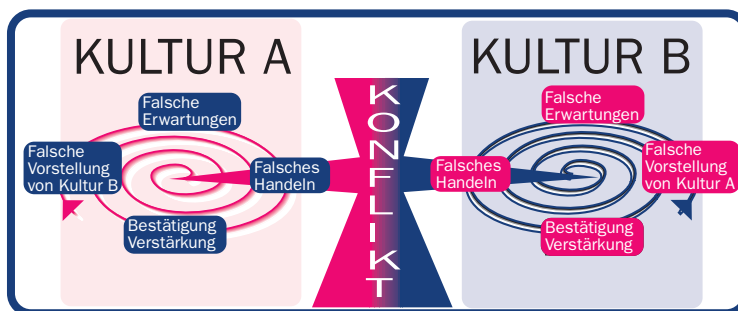
sind eher bereit, unterschiedliche Betriebseinrichtungen und Lohnunterschiede zu akzeptieren. Sie werden eindeutige Versäumnisse des Vorgesetzten nicht kritisieren wollen. Im internationalen Flugverkehr ist Machtdistanz längst als Problem erkannt worden: Der Co-Pilot, der nicht eingreift, auch wenn der Pilot einen katastrophalen Fehler begeht. In einer Kultur der niedrigen Machtdistanz, wie in Deutschland, wird ein unfähiger Vorgesetzter nicht lange seine Position halten können.

### 7. Maskulines versus feminines Verhalten

Hier geht es nicht direkt um Geschlecht, sondern um den Stil des Handelns, wie der Neigung zur Konfrontation gegen-

mensionen als ethnozentrisch angelegt, als statisch oder unwissenschaftlich kritisieren, aber sie bieten uns ein nützliches, wenn auch stumpfes Werkzeug für internationale Vergleiche und interkulturelle Analysen - ein Einstieg in die Zusammenarbeit. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden durch die Interaktion in gemeinsamen Projekten vertieft, revidiert und erweitert. Die Resultate sind aber nicht alleine wissenschaftlich-abstract von Interesse. Hier werden Synergienmöglichkeiten geschaffen. Mit Recht hat Otto Filtzinger moniert, „dass Multikulturalität zunächst und vor allem unter einer Problemoptik gesehen wird: Was bringt das an Reibungen, wenn jemand die deutsche Sprache nicht versteht, wenn er andere Verhaltens-, Reaktions- und

Sichtweisen zeigt, wenn er zur Arbeit, zu Kollegen eine andere Einstellung hat. Weniger gesehen werden die positiven Elemente und



Teufelskreise des interkulturellen Missverständnisses

über der Neigung zur Kooperation. Der typisch britische Stil ist für deutsche Verhältnisse irritierend indirekt ('Ich glaube, dass ...', 'Ich denke, dass ...'). Deutsche hingegen gelten wegen ihrer sehr direkten Art in der zwischenmenschlichen Kommunikation in einigen Ländern als unhöflich.

### 8. Vermeidung von Unsicherheit

Wie viel Struktur und Sicherheit braucht man, wie viele Regeln, Ordnungen, Versicherungen und Polizisten? Umgekehrt, wie viel Unsicherheit oder Unklarheit mag man akzeptieren? Deutsche gelten als fast überstrukturiert, ganz anders als Skandinavier, Niederländer, Briten und Amerikaner. Die Tolerierung von Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten (Ambiguitätstoleranz) ist eine wichtige Voraussetzung für die interkulturelle Kompetenz - vielleicht ist es doch kein Zufall, dass so viele Autoren auf dem Gebiet der Interkulturellen Kommunikation in diesen Kulturen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz beheimatet sind.

Man kann solche Listen von Kulturdi-

Möglichkeiten einer multikulturell geprägten Gruppe: das Revisions-, Innovations- und Kreativitätspotenzial, das darin steckt, Dinge mit anderen Augen zu sehen, anders an sie heranzugehen, sie anders einzuschätzen. (...) Kreatives Potenzial entsteht nicht aus der Kultur der Konformität, sondern aus der Kultur der Verschiedenartigkeit.“

Dr. Francis Jarman,  
Universität Hildesheim/Forschungsstelle  
für Interkulturelle Kommunikation

### Anmerkung des Autors:

Dieser Aufsatz ist die Kurzfassung eines Vortrages, der während des Expertenworkshops 'Förderung interkultureller Kompetenz in KMU zur Verbesserung grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen' am 29. Oktober 2002 in Potsdam gehalten wurde. Der Volltext 'Interkulturelle Kompetenz und grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen' mit Literaturhinweisen und Anmerkungen ist in der BBJ-Dokumentation des Workshops (Heft 17) erschienen und kann im Internet heruntergeladen werden: [www.bbj.de/potsdam/news.htm](http://www.bbj.de/potsdam/news.htm)

## p.net Brandenburg - Punktlandung für Personalentwicklung

Ein Netzwerk etabliert sich erfolgreich als Dienstleister für KMU

**Das p.net-Netzwerk für Personalentwicklung in Brandenburg - BRANDaktuell berichtete bereits in Nr. 10/2002 - befindet sich im letzten Drittel seines ersten Projektjahres. Was wurde bis jetzt erreicht?**

An neun Standorten im Land Brandenburg knüpften die RegionalberaterInnen über 100 Kontakte zu Verantwortlichen in kleinen bis mittleren Unternehmen (KMU) der Metallbranche und metallindustriellen Dienstleistungen, um das p.net-Angebot zum Thema Personalentwicklung mit den betrieblichen Bedarfen zu vergleichen. Daraus entwickelten sich dann Arbeitskontakte, die sich z. B. auch in Beratungsverträgen widerspiegeln.



Diese Unternehmen sind durch folgendes Profil gekennzeichnet:

1 bis 10 Beschäftigte:	2 Betriebe
11 bis 20 Beschäftigte:	10 Betriebe
20 bis 50 Beschäftigte:	17 Betriebe
mehr als 50 Beschäftigte:	8 Betriebe

Insgesamt erreichten die neun p.net-Mitarbeiter rund 2.000 Beschäftigte. In der Regel liegt der Altersdurchschnitt in den KMU zwischen 40 und 50 Jahren, Erstausbildung wird nur bei einem Drittel der Betriebe durchgeführt. p.net konzentriert sich auf die Branchen der Metall-, Holz- und Textilindustrie sowie industrielle Dienstleistungen, dies sichert dem Projekt die Unterstützung der IG Metall, die sich als 'Türöffner' für Unternehmenskontakte zur Verfügung stellt.

Diese sich in den Zahlen widerspiegelnde Resonanz, der Altersdurchschnitt und die Ausbildungssituation zeigen einerseits den hohen Beratungsbedarf unter den KMU im Land und andererseits das inzwischen gewachsene Vertrauen zu den p.net-Regionalbeauftragten.

### Die Gestaltung der Zusammenarbeit

Der idealtypische Verlauf einer Zusammenarbeit gestaltet sich wie folgt: Nach der Akquise werden in einem Erstge-

spräch mit der Geschäftsführung das Unternehmensprofil und die Problemlage analysiert. Um die Weiterbildungsbedarfe



*Projektinterne Qualifizierung von p.net-MitarbeiterInnen gemeinsam mit den BeraterInnen der I&B-Stellen zum Thema 'Analyse - Tools für Personalentwicklung'*



passgenau zu erfassen, werden vor allem die MitarbeiterInnen befragt. Mitarbeitervertretungen,

soweit vorhanden, werden in diese Prozesse mit eingebunden. Um die geeignetsten Bildungsträger zu finden, kooperieren die p.net-Regionalberater mit den Informations- und Beratungsstellen der LASA. Über diese Schnittstelle sind auch Fördermöglichkeiten für die Unternehmen erfasst. So wird z. B. die PräV-1-Richtlinie für Qualifizierung in KMU des Landesprogramms 'Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg' auch von

den von p.net beratenen Unternehmen genutzt.

### Vorgehensweise birgt viele Vorteile:

- > frühe und sehr detaillierte Information über Personalbedarfe;
- > Formulierung äußerst zielgenauer Anforderungsprofile, z. B. an die Arbeitsverwaltung oder an Aus- und Weiterbildungseinrichtungen;
- > rasches Gegensteuern bei prekären Entwicklungen, z. B. war in Frankfurt (Oder) ein p.net-Mitarbeiter wesentlich an der Rettung des 3. Ausbildungsjahres für 16 MikrotechnologInnen beteiligt.

Aber eigentlich sind die weniger spektakulären und kleinteiligeren Aktionen das Arbeitsfeld von p.net, wie sie eben für KMU typisch sind.

### Netzwerkarbeit wird dringender

Es hat sich als hilfreich erwiesen, die Verantwortlichen in den Regionen zu Microteams zusammenzuführen, so wird der Wirkungsgrad am höchsten. Die interne Zusammenarbeit ist da beispielgebend für mögliche Synergieeffekte. Denn es zeigt sich, dass Netzwerkarbeit für Unternehmen über die regionalen Grenzen hinausgehen muss, wenn nicht Vorbehalte und Konkurrenzängste die Arbeit von p.net konterkarieren sollen. Für passgenaue Qualifizierungen wird es mehr und mehr

sinnvoll, in Verbänden zu kooperieren. p.net ist jetzt da angelangt, wo die Verbindung zwischen Per-

Aus dem Bericht von der 4. Unternehmerbörse 2003: „... Herr Deutschmann lobte die gute und konstruktive sowie vertrauensvolle Zusammenarbeit seit November 2002. Er verwies auf das gute Personalentwicklungskonzept, mit dessen Umsetzung er in seinem Unternehmen beginnt und empfahl das Beratungsangebot auch anderen Unternehmen weiter ...“

sonalanforderung und dem Einsatz von regionalen Arbeitsmarktinstrumenten erprobt und umgesetzt werden kann. Hier sind im weiteren Projektverlauf kreative und vielseitige Lösungsmodelle gefragt. Sabine Kamp, Tanja Haas, Heinz Apel

### Infos

ARGE p.net - Koordinierungsbüro,  
Tel.: (0 30) 25 93 19 60,  
E-Mail: kamp@p.net-brandenburg.de,  
Internet: www.p.net-brandenburg.de

## Mädchen, nutzt die Chance für einen Beruf mit Zukunft!

Das Projekt 'Mädchen und junge Frauen in neuen und neu geordneten Berufen' bietet sie

**Seit dem Ausbildungsjahr 2000/2001 fördert das Brandenburger Ministerium für Arbeit mit dem Ausbildungsplatzprogramm Ost Projekte 'Mädchen und junge Frauen in neuen und neu geordneten Berufen'. War es zu Beginn erst ein Projekt im Arbeitsamtsbezirk Potsdam, so werden jetzt jährlich mehr als 100 Ausbildungsplätze in verschiedenen Projekten gefördert. Worauf sich der erfolgreiche Verlauf gründet, berichtet nachfolgender Artikel.**

Das Projekt wendet sich an marktbenachteiligte Jugendliche, die keinen betrieblichen Ausbildungsplatz erhalten konnten und - das ist wichtig - bei einem der Brandenburger Arbeitsämter gemeldet sind. Das Besondere an diesen Projekten ist, dass die Beteiligung von jungen Frauen bei mehr als 50 Prozent liegen muss. In den Projekten findet die duale Ausbildung in der 1. Hälfte der Ausbildungszeit bei einem Bildungsträger als praktische Ausbildungsstätte sowie an den jeweiligen Oberstufenzentren in der theoretischen Ausbildung statt. Während dieser Zeit werden bereits Praktika in den für die Übernahme der Auszubildenden vorgesehenen Betrieben durchgeführt. In der 2. Hälfte der Ausbildung übernehmen Betriebe die Jugendlichen mit allen Rechten und Pflichten.

### Kooperative Zusammenarbeit

Die Jugendlichen werden von den Arbeitsämtern vermittelt. Ausbildungsvertragspartner ist zunächst ein Ausbildungsverein der Kammer (Ausbildungsringe in Cottbus, Frankfurt (O.) und Potsdam). Der Ausbildungsvertrag beinhaltet eine Kooperationsvereinbarung mit dem Ausbildungsbetrieb.

Inzwischen sind die Etappen der Ausbildungsjahre 2000/2001 sowie 2001/2002 zum Teil abgeschlossen und die Jugendlichen in einer betrieblichen Ausbildungsstätte übernommen, sodass bereits erste Erfahrungen aus den Projekten vorliegen: Die Projekte wurden z. B. in folgenden Ausbildungsberufen durchgeführt:

- > Automobilkaufmann/-frau
- > FachinformatikerIn
- > Informatikkaufmann/-frau
- > Informations- und Telekommunikationssystem-Kaufmann/-frau
- > Kaufmann/-frau im Gesundheitswesen
- > MechatronikerIn
- > MediengestalterIn Bild und Ton
- > VerfahrensmechanikerIn für Kunststoff- und Kautschuktechnik.

Die größte Hürde war es anfangs, genügend Mädchen und junge Frauen aus der Gruppe der marktbenachteiligten Bewerberinnen für diese Berufe zu interessieren und sie für die Projekte zu gewinnen. So konnte in einigen Berufen die vorgesehe-

ne Teilnehmeranzahl nicht erreicht werden. Das betraf vor allem die Ausbildung zu den Berufen Automobilkaufmann/-frau, FachinformatikerIn, Informations- und Telekommunikationssystemkaufmann/-frau sowie VerfahrensmechanikerIn für Kunststoff- und Kautschuktechnik.

Das hatte zur Folge, dass die für die einzelnen Ausbildungsphasen erforderliche Gruppenstärke von 16 Jugendlichen in einzelnen Berufen nicht immer ganz erreicht wurde. Dennoch konnte die Ausbildung begonnen werden, weil es sowohl in der theoretischen als auch in der praktischen Ausbildung gelungen ist, die Projekte mit anderen Maßnahmen zu koppeln. Fast alle Jugendlichen bewältigten die Probezeit. Auch während der Ausbildung schieden nur vereinzelt Jugendliche aus, zum Teil wechselten sie vorzeitig in eine betriebliche Ausbildung oder es kam zu Kündigungen aus gesundheitlichen oder vereinzelt auch aus disziplinarischen Gründen. Insgesamt war jedoch eine hohe Motivation und Lernbereitschaft der Auszubildenden zu verzeichnen.

### Ausbildung wird betriebsnah

In den Projekten 2001/2002 absolvierten insgesamt 99 Jugendliche die erste Phase der fachpraktischen Ausbildung bei acht Bildungsträgern. Während der Trägerausbildung fanden pro Ausbildungsjahr vier bis sechs Wochen Betriebspraktika in den zur Übernahme vorgesehenen Betrieben statt. In Potsdam wurden z. B. die 14 MediengestalterInnen für Bild und Ton von sieben Firmen der Medienbranche, davon vier vom ORB (jetzt RBB), übernommen. Zwei Unternehmen bildeten überhaupt zum ersten Mal und zwei erstmals in diesem Beruf aus. Insgesamt übernahmen mehr als 50 Betriebe i. d. R. jeweils ein bis zwei Jugendliche in die betriebliche Ausbildung.

Für alle Unternehmen, insbesondere für die jungen Unternehmen der IT-Branche, hat diese Methode der Übernahme nach der Hälfte der Ausbildung beim Träger auch Vorteile. Ohne die Grundausbildung beim Träger hätten viele dieser Unternehmen die Ausbildung

nicht durchführen können.

Indem die Ausbildung betrieblich zu Ende geführt wird, können die Ausbildungsschwerpunkte, besonders im 3. Ausbildungsjahr, unternehmensspezifisch gesetzt werden. Dadurch erhöhen sich die Chancen auf Übernahme durch den Ausbildungsbetrieb.

### Betriebsnähe birgt Zukunftschancen

So bieten diese Projekte sowohl Chancen für junge Frauen zur Ausbildung mit Zukunft als auch für die Unternehmen zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs.

Auch im Rahmen des Ausbildungsplatzprogramms Ost 2003 werden die Projekte 'Mädchen und junge Frauen in neuen und neu geordneten Berufen' gefördert. Die Projektvorschläge der Kammer betreffen folgende Berufe:

- > BiologielaborantIn
- > Kaufmann/-frau im Gesundheitswesen
- > KraftfahrzeugmechatronikerIn
- > Sport- und Fitnesskaufmann/-frau
- > umwelttechnische Berufe wie Fachkraft für Abwassertechnik, Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft, Fachkraft für Rohr-, Kanal- und Industrieservice, Fachkraft für Wasserversorgungstechnik
- > Veranstaltungskaufmann/-frau.

### Mädchen nutzt die Chance!

Ich möchte meinen Appell an die Ausbildungsplatzsuchenden Mädchen und jungen Frauen richten, die gebotene Chance wahrzunehmen, und sich bei den Arbeitsämtern nach einem Ausbildungsplatz in einem Projekt: 'Mädchen und junge Frauen in neuen und neu geordneten Berufen' im Rahmen des Ausbildungsplatzprogramms Ost 2003 zu erkundigen.

*Dr. Gisela Eckstein, MASGF*

### Infos

Tel.: (03 31) 8 66-53 31, E-Mail: [gisela.eckstein@masgf.brandenburg.de](mailto:gisela.eckstein@masgf.brandenburg.de)



## „Wir wollen die Unternehmen da abholen, wo sie stehen“

RKW-Projekt zur Qualitätssicherung für Brandenburger Bildungsunternehmen



### RKW-Stufenmodell

#### Hintergrund

Im Zuge der Umsetzung der Hartz-Vorschläge erfolgt eine Neuausrichtung der beruflichen Weiterbildung. Neu ist u. a., dass Träger einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme ein Qualitätssicherungssystem anwenden müssen, um als Weiterbildungsträger des Arbeitsamtes weiterhin anerkannt zu werden.

#### Kurzbeschreibung

Hier setzt das Stufenmodell mit der Entwicklung eines speziell auf die Bedürfnisse der Bildungsträger ausgerichteten Systems an. Entscheidend ist, dass das Konzept von den 44 teilnehmenden Bildungsträgern selbst anhand ihrer Bedingungen entwickelt wird. Nichts sollte unreflektiert von außen übernommen werden. Die Bildungsunternehmen schließen sich dazu in zwei QM-Netzwerken (Nord- und Süd-Brandenburg) zusammen. Ziel ist, aus der Praxis heraus unternehmensübergreifende Qualitätsstandards für ein QM-Stufenmodell zu entwickeln, das prüf- und zertifizierungsfähig ist. Damit ist eine Qualitäts-Transparenz für die Wirtschaft, für die TeilnehmerInnen und für fördernde Institutionen gegeben.

#### Finanzierung/Laufzeit

Das Projekt wird aus Fördergeldern der EU, des Landes und aus Eigenmitteln finanziert. Laufzeit des Projektes ist März bis September 2003.

#### Infos

RKW Brandenburg GmbH, Zeppelinstr. 136, 14471 Potsdam; Walter Brückner, Tel.: (03 31) 9 67 45-0, Fax: 9 00 28-0, E-Mail: walter.brueckner@rkw-brandenburg.de  
(Unter dieser Adresse können auch die Materialien der Fachtagung vom 27. Juni 2003 angefordert werden.)

Mit dem Hartz-Konzept werden an die Bildungsträger neue Qualitätsansprüche gestellt, wenn sie weiterhin als Weiterbildungsträger am Markt tätig sein wollen. Die geforderte Qualitätssicherung besitzen zurzeit aber nur fünf Prozent der rund 470 Bildungsanbieter im Land Brandenburg. In dieser dramatischen Situation initiierte das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) ein Projekt zum systematischen Aufbau von Qualitätssicherungssystemen in Unternehmen der beruflichen Weiterbildung. Das Projekt wird vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen finanziell unterstützt. Was sind die Ziele des Qualitätsprojektes, wie sollen sie erreicht werden und wie wird auf die spezifischen Landesbedingungen eingegangen - zu diesen Fragen sprach BRANDaktuell mit Walter Brückner, dem RKW-Projektleiter.

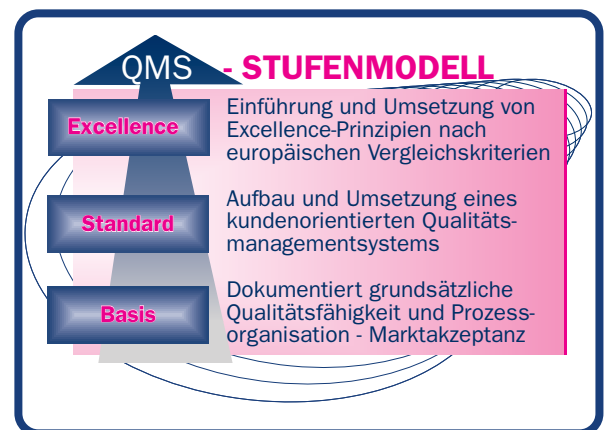
- Herr Brückner, die Brandenburger Bildungsträger müssen sich neu orientieren. Welche Vorteile bietet dabei das von Ihnen entwickelte Stufenmodell? Für die meisten Bildungsunternehmen stellt sich eine doppelte Herausforderung: Sie müssen Rückgänge bei den bewilligten Maßnahmen bewältigen und sollen gleichzeitig innerhalb kurzer Zeit zertifizierungsfähige Qualitätssicherungssysteme aufbauen. Das funktioniert nur, wenn die Bildungsträger Partner haben. So wie das RKW mit seinen langjährigen Erfahrungen auf dem Gebiet, das sich in die Situation des Trägers hineinversetzen und gemeinsam mit ihm eine eigene 'Qualitätsstrategie' entwickeln kann.

Hier bietet sich das Stufenmodell an, da es flexibel auf die Ausgangssituation der Träger reagieren kann: Es holt den Bildungsträger da ab, wo er steht. Also, gab es bisher keine Qualitätssicherung, dann wird auf der Basisstufe begonnen. Gibt es bereits Ansätze, dann wird auf der Standard-Stufe gearbeitet, die mit einer Zertifizierung nach ISO-Norm einhergeht. Hat der Träger dagegen schon einen hohen Qualitätsstandard, dann steigt er auf der Excellence-Stufe ein.

- Die Kriterien für die unterschiedlichen Stufen sollen mit den Trägern zusammen entwickelt werden. Wie sieht dies aus? Dass sich die Träger an der Entwicklung der Kriterien beteiligen, ist uns sehr wichtig. Wir wollen kein System von außen aufpfropfen, sondern es soll einen konkreten Bezug zur Arbeit des Bildungsträgers besitzen.

In der Praxis sieht dies so aus: Die 44

teilnehmenden Bildungsfirmen werden durch ein Expertenteam aus branchenerfahrenen Mitgliedern des RKW-Berater-netzwerkes und weiteren Qualitätsexperten beraten. Sie erarbeiten gemeinsam mit den betreuten Firmen ein Strategiekonzept, das Unternehmensziele, Ist-Analyse und Qualifizierungserfordernisse abbildet und das zu einem Qualitätssystem ausgebaut wird.



- Ein weiteres Projektziel ist es, verallgemeinerungsfähige QMS-Kriterien für Bildungsträger im Land Brandenburg zu entwickeln. Wie wollen Sie dies erreichen?

Bildungsträger und Expertenteam nehmen an einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch in zwei Qualitätsmanagement (QM)-Netzwerken teil, wozu auch eine eigene Internet-Plattform aufgebaut wird. In diesen Netzwerken sollen die aus der Praxis stammenden Kriterien zu objektiven, überprüfbaren und transparenten Standards verallgemeinert werden, die dann in dem Stufenmodell für das Land Brandenburg gebündelt werden. Darüber hinaus wollen wir mit dem Modell aber auch einen Beitrag für die Neuausrichtung der beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik leisten. (em)

## Arbeitsverwaltung im Umbruch

Warum das Rad neu erfinden?

**Zur Erinnerung: Die Hartz-Kommission war ursprünglich dafür eingesetzt, die ins Gerede gekommene Bundesanstalt für Arbeit zu reformieren. Doch dabei blieb es nicht. Denn das Reformpaket umfasst nun auch arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente sowie das gesamte soziale Sicherungssystem. Mit diesem weitreichenden Paket knüpft die Hartz-Kommission an Reformansätze an, die in den europäischen Nachbarstaaten bereits erfolgreich durchgeführt wurden, wie vergleichende Analysen der Bertelsmann Stiftung zeigen.**

### Arbeitsverwaltung im Umbruch

Flektivjobs, Floorwalker oder CWI: Diese Stichworte stehen für erfolgreiche Reformen der Arbeitsverwaltungen in den europäischen Nachbarländern Dänemark, Niederlande und Großbritannien. Drei Staaten, drei Wege: Was sind die Spezifika und wo gibt es Gemeinsamkeiten? Dies thematisiert die Publikation 'Die Arbeitsverwaltung im Umbruch', die als Begleitheft zum gleichnamigen Film entstanden ist.

### Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Gemeinsam ist das Ergebnis: Es gelang allen drei Ländern, die Arbeitslosenzahlen zu reduzieren, die Staatsquote zu senken und die Sozialversicherungssysteme zu stabilisieren. Während jedoch Großbritannien einen konsequenten marktwirtschaftlichen Weg wählte, den Einfluss der Gewerkschaften zurückdrängte und den Arbeitsmarkt liberalisierte, setzten die Niederlande und Dänemark auf Konsens und das Zusammenwirken von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, Verwaltungs- und Versicherungsfunktionären.

Eine weitere Gemeinsamkeit in den drei Staaten ist die Reformierung der Arbeitsverwaltungen von Grund auf: Die Arbeitsämter entwickelten sich zu kundenorientierten Dienstleistungszentren, deren MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit genießen, sofern es der Vermittlung in Arbeit dient. Die Hilfe konzentriert sich auf die Arbeitsmarktintegration, weniger auf die finanzielle Fürsorge. Arbeitssuchende wiederum werden kompromisslos gefordert: Wer arbeiten kann, sich aber nicht ausreichend um Arbeit bemüht, muss empfindliche Einbußen in den Versicherungsleistungen hinnehmen.

Drei Reformansätze, die zum Erfolg führten. Das Fazit der Autoren: „Einen Königsweg gibt es sicherlich nicht, wohl aber Erfolgsindikatoren: Alle drei Länder wagten die große Reform, die alle beschäftigungspolitisch relevanten Bereiche umfasst: Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Finanzen und soziale Sicherheit.“

### Arbeitsverwaltung im Wandel

'Arbeitsverwaltung im Wandel - Erfahrungen aus 15 Ländern im Vergleich', so lautet der Titel der zweiten Untersuchung der Bertelsmann Stiftung. Anknüpfend an die vergleichende Analyse zwischen Großbritannien, Niederlande und Dänemark wurden weitere Reformansätze in insgesamt neun europäischen Ländern untersucht.

Doch der Blick über den Tellerrand ging noch weiter: In die Analyse mit einbezogen wurden auch Reformprozesse in Japan, Kanada, Neuseeland, Singapur und den USA. Um die internationalen Erfahrungen für die deutsche Reformdiskussion nutzbar zu machen, folgen die Länderdarstellungen einer einheitlichen Berichtsstruktur mit standardisierten Leitfragen. So werden in den jeweils ersten Berichtskapiteln die Strukturen und in den zweiten Kapiteln die eigentlichen Reformen der Arbeitsverwaltung sowie ihre jetzige Steuerungsfunktion dargestellt. Den Länderanalysen vorangestellt ist eine Kurzfassung, in der die zentralen Punkte erfasst sind.

### Fazit

Fünfzehn Staaten, fünfzehn Wege und dennoch ein eindeutiges Fazit des Herausgebers, der bei der Bertelsmann Stiftung die Abteilung 'Beschäftigung und Arbeitsmarkt' leitet: „Internationale Beispiele erfolgreich reformierter Arbeitsverwaltungen zeigen eine auffällige Gemeinsamkeit: Die Reformen gingen weit über eine Reorganisation der eigentlichen 'Behörden' hinaus, begleitet wurden sie von bisweilen radikalen Veränderungen in der Arbeitsmarktpolitik.“ (em)

### Bibliografische Angaben

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Die Arbeitsverwaltung im Umbruch - Europäische Impressionen (Begleitheft zum Film). Gütersloh 2002, ISBN 3-89204-692-1, Preis: 30 Euro (Begleitheft und Videofilm)
- Frank Frick (Hrsg.): Arbeitsverwaltung im Wandel - Erfahrungen aus 15 Ländern im Vergleich. Gütersloh 2002, ISBN 3-89204-687-5, Preis: 18 Euro

## Leseticker + + +

### + + + Leitfaden zum Einsatz von IuK-Technologien in KMU

Im Auftrag des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) hat Prognos eine empirische Untersuchung durchgeführt, die den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ermitteln soll. Anhand von Best-Practice-Beispielen aus dem europäischen Ausland wird überprüft, inwieweit die neuen Technologien für KMU aus dem Handels- und Dienstleistungsbereich in Ostdeutschland optimal genutzt werden können.

#### Bibliografische Angaben

DSSW (Hrsg.): Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin 2003, Preis 12,50 Euro. Bestellungen: DSSW, Nollendorferplatz 3, 10777 Berlin; Tel.: (0 30) 24 34 60-0, Fax: -15, E-Mail: berlin@dssw.de

### + + + Statistischer Jahresbericht 2002 - Brandenburger Daten und Analysen

In seinem im April vorgelegten Jahresbericht 2002 analysiert der Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (LDS) die aktuellen Entwicklungen in Brandenburg. Im Gegensatz zum Statistischen Jahrbuch ist der Statistische Jahresbericht kein reines Zahlenwerk, sondern eine Analyse der demografischen und wirtschaftlichen Haupttendenzen. Für das Jahr 2002 wurden u. a. die Themenschwerpunkte Bevölkerungswanderungen, öffentlicher Wasserverbrauch, nichteheliche Lebensgemeinschaften ausgewählt.

#### Bibliografische Angaben

LDS (Hrsg.): Jahresbericht 2002. Potsdam 2003, Preis: 5,25 Euro. Bestellungen: LDS, Postfach 60 10 52, 14410 Potsdam; Tel.: (03 31) 39-4 44, Fax: -4 18, E-Mail: info@lds.brandenburg.de

### + + + Arbeitsmarktpolitisches Glossar (Englisch/Französisch) des IAB

Die als CD-Rom lieferbaren IAB-Glossare zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ermöglichen es, die arbeitsmarktbezogenen Fachveröffentlichungen in Englisch und Französisch zu lesen und zu verstehen. Darüber hinaus bieten sie eine Übersetzungshilfe in die jeweilige Zielsprache.

#### Bibliografische Angaben

Werner, Heinz u. a.: Englisch/Französisch Glossare zum Arbeitsmarkt (CD-Rom). Nürnberg 2003, Preis 50 Euro. Bestellungen: Zentralamt der Bundesanstalt für Arbeit, Fax: (09 11) 1 79-11 47, E-Mail: zentralamt.veroeffentlichung@arbeitsamt.de

### 20. - 22. August, Blankensee

Interkultureller Jugendaustausch: Fachkräfte aus allen Bereichen der Kinder- und Jugendarbeit sollen über die Förderrealität vom Deutsch-Französischen-Jugendwerk, dem Deutsch-Polnischen-Jugendwerk und dem europäischen Programm 'Jugend' informiert werden sowie Erfahrungen von Seminarideen, über die PartnerInnensuche, die Finanzierung, logistische und inhaltliche Vorbereitungen bis zur erfolgreichen Realisierung einer Maßnahme sammeln. Gebühr: noch keine Angaben; Sozialpädagogisches Fortbildungswerk Brandenburg (SPFW), 14959 Blankensee; Tel.: (03 37 31) 3 03-0, E-Mail: poststelle@spfw.brandenburg.de

### 17. September, Berlin

Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH; Gebühr: 250 Euro zzgl. MwSt.; BFS Service GmbH, Wörthstr. 15-17, 50668 Köln; Fax: (02 21) 9 73 56-1 64, Internet: www.bfs-service.de, E-Mail: BFS-SERVICE@sozialbank.de

### 15. - 17. September, Potsdam

Existenzgründerseminar (24 Std.) mit IHK-Teilnahmebescheinigung; Gebühr: 195 Euro; IHK Potsdam, Kerstin Gräber, Tel.: (03 31) 7 43 23-14, Internet: www.potsdam.ihk24.de

### 15. - 17. September, Berlin

Rechtliche Grundlagen für Anbieter sozialer Dienstleistungen; Rechtsgrundlagen des Haushalts-, Zuwendungs-, Steuer-, Förder-, Umsatzsteuerrechts u. v. m. im Verhältnis von europäischem zu nationalem Recht; dreitägiges Seminar, Gebühr: 1.290 Euro zzgl. MwSt.; BBJ Consult AG, Ulrike Nesemann-Krantz, Herzbergstr. 83, 10356 Berlin; Tel.: (0 30) 55 05-12 52, E-Mail: tagungen@bbj.de, Internet: www.bbj.de

### Nach Vereinbarung, Potsdam, Pritzwalk, Brandenburg a. d. H.

Buchhaltung für ExistenzgründerInnen, ein 14-Stundenseminar für TeilnehmerInnen ohne Vorkenntnisse und allen Branchen; Gebühr: 70 Euro; IHK Potsdam, Steffen Ziems, Tel.: (03 31) 7 43 23-13, Internet: www.potsdam.ihk24.de

### September, Potsdam

Qualifizierung für Veranstaltungsmanagement, (184 Std.) für MitarbeiterInnen aus Gastronomie, der Kultur, des

Sports von Agenturen und Reiseveranstaltungen; Gebühr: 984 Euro; IHK Potsdam, Olaf Behrendt, Tel.: (03 31) 27 86-273, Internet: www.potsdam.ihk24.de

### 24. September, Oberhausen

Grundlagen des öffentlichen Vergaberechts für Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger, sechsstündiges Seminar für kommunale Entscheidungsträger, ProjektentwicklerInnen und Leitungsverantwortliche bei freien Trägern und Beschäftigungsgesellschaften; Gebühr: 70 Euro inkl. MwSt.; G.I.B., Martina Ginz, Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop; Tel.: (0 20 41) 7 67-0, E-Mail: mail@gib.nrw.de, Internet: www.gib-internet.de

### 27. Okt. - 6. Nov., Berlin

Vorbereitungslehrgang auf die Ausbilder-eignungsprüfung mit Prüfung vor der IHK für Fachkräfte aus allen Bereichen des Tourismus; Gebühr: 130 Euro zzgl. IHK-Prüfungsgebühren 132,94 Euro; Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin; Tempelhofer Ufer 23/24, 10963 Berlin; Tel.: (0 30) 23 55 19 25, E-Mail: info@dsft-berlin.de, Internet: www.dsft-berlin.de

### 11. bis 14. September, Weimar

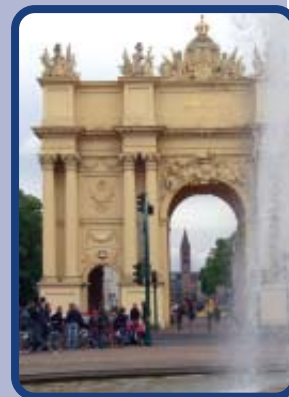
10. Wissenschaftlerinnen-Werkstatt - Jahrestagung. Der thematische Schwerpunkt in diesem Jahr ist 'Gender Mainstreaming.' Was ist GM? Was ist GM nicht? Worin bestehen die Chancen dieses Konzeptes? Welche Anforderungen sind damit verbunden? Wie wird es umgesetzt? Wo liegen die Knackpunkte? Wir versprechen ein spannendes Programm mit interessanten Referentinnen, vielseitigen Diskussionen und AGEN. Anmeldungen nur über E-Mail: manuela.maschke@manuma.de; Anmeldeformulare und mehr Infos in dieser PDF-Datei: www.boeckler.de/pdf/v\_2003\_09\_11.pdf, Veranstalter: Forschende Frauen in der Promotionsförderung

### bis 5. Oktober Frankfurt (Oder)

Europagarten 2003 - NaturOderKultur im Festjahr 2003 lädt Frankfurt (O.) ein. Vom 12. - 14. Juli findet das 750-jährige Stadtjubiläum statt. Zu diesem Zeitpunkt findet auch der 23. Hansetag der Neuzeit statt. Diese Ereignisse ergänzen das Programm des Europagartens 2003, der vom Mai bis Oktober geöffnet ist. Programm und ausführliche Informationen sowie Tipps im Internet unter [www.europagarten2003.de](http://www.europagarten2003.de)

## 6. September in Potsdam BRANDENBURG-TAG 2003

Das Landesfest steht im Zeichen von Wissenschaft und EU-Erweiterung und wird diesmal in Potsdam stattfinden. Die Vorbereitungen für



die 8. Auflage stehen kurz vor dem Abschluss. Ministerpräsident Matthias Platzeck sagte zudem mit Blick auf Berlin voraus: „Am 6. September können wir die viel beschworene Zusammenarbeit beider Länder mal ganz anders beweisen - mit unterhaltsamer Kultur, fröhlichen Veranstaltungen und natürlich beim Feiern. Die Berlinerinnen und Berliner und der Senat sind eingeladen, einen schönen Tag im Brandenburgischen zu genießen.“ Zugleich richtete der Ministerpräsident einen herzlichen Gruß nach Polen.

### Infos

Internet: [www.brandenburg-tag.brandenburg.de](http://www.brandenburg-tag.brandenburg.de)

## Moderner Lehmbau 2003

### 4. Internationale Fachtagung 24. bis 26. Oktober 2003

Das zentrale Thema der Veranstaltung lautet: Nachhaltiger Wohnungsbau - Zukunft Ökologisches Bauen. Die in den 80er Jahren sich entwickelnde kleine Gemeinde von Sympathisanten des Lehmbaus ist kontinuierlich gewachsen und mit ihr auch die Angebotsvielfalt an Produkten. Berlin hat sich in den letzten vier Jahren zu einem Zentrum des internationalen Lehmbuildialogs etabliert. Aus allen Kontinenten kommen Akteure des Lehmbaus, um sich über aktuelle Trends und neue technische Entwicklungen des Lehmbaus zu informieren. Veranstaltungsort ist das Umweltforum Berlin, Auferstehungskirche, Pufendorfstr. 11 (Ecke Friedensstr.), in 10249 Berlin.

### Infos

Die Wille gGmbH, Moderner Lehmbau 2003, Kohlfurter Straße 41-43, 10999 Berlin; Tel: (0 30) 69 56 58 50, E-Mail: [info@moderner-lehm bau.com](mailto:info@moderner-lehm bau.com), Internet: [www.moderner-lehm bau.com](http://www.moderner-lehm bau.com)

## Neuerscheinungen bei der LASA

LASA-Studie Nr. 40: Erfolgsgarant Netzwerke?

**‘Status quo und Entwicklungstendenzen von Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg’ - unter diesem Titel veröffentlichten Wilma Frank, Karsten Schuldt, Claudia Temps, Martin Grundmann und Dr. Gerhard Richter eine Analyse der derzeitigen Situation im Land Brandenburg.**



Netzwerke - dieses Instrument ist keineswegs neu, doch gerade in den letzten Jahren nahmen Netzwerkaktivitäten nochmals an Bedeutung zu. Vielfach erscheint das zielgerichtete und arbeitsteilig abgestimmte Zusammenführen regionaler Akteure in dünn besiedelten Flächenländern als ein Erfolgsrezept, um Potenziale zu bündeln.

Auch für die Qualifizierung und Weiterbildung kommt die Netzwerkkategorie zunehmend zum Tragen. Die mittlerweile vielschichtige Struktur regionaler Qualifizierungsnetzwerke ließ es sinnvoll erscheinen, eine erste Zwischenbilanz ihrer Entwicklung zu ziehen.

### Infos und Bestellung

ISBN 3-929756-45-5, Schutzgebühr 7,50 Euro zuzügl. Versandkosten, LASA Brandenburg GmbH, Postfach 90 03 54, 14439 Potsdam; Tel.: (03 31) 60 02-3 57, E-Mail: gabi.roehr@lasa-brandenburg.de

## Im nächsten Heft

### Titelthema:

Zum europäischen Jahr der Behinderten:  
Eine Analyse aus europäischer, bundesweiter  
und Brandenburger Sicht

### Förderinformationen:

Personal-Service-Agenturen:  
Erste Erfahrungen in Brandenburg  
(Vergleich bundesweit)

KfW-Programme 'Wohnraummodernisierung  
2003' und 'Sonderfonds'

### EU-Bulletin:

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft - ein Projekt  
in Brandenburg

Stand der Implementation von Gender  
Mainstreaming in die Strukturfonds

### Prisma:

Praxisbeispiel: GNE-Projekt

Wassertourismus - boomende Branche! Bringt  
sie auch Arbeitsplätze?

## Internet:

Wollen Sie noch mehr und schneller informiert  
werden? Dann bestellen Sie den kostenlosen  
BRANDaktuell-Newsletter und außerdem die  
BRANDaktuell im kostenlosen PDF-Format.

### Bestellung

www.lasa-brandenburg.de/brandakt/  
bestellung.htm

## LASA-Dokumentation Nr. 14: Verzahnung

**Diese Broschüre dokumentiert beispielhafte Projekte, um die Philosophie der Verzahnung verschiedener Förderlinien und die damit verbundenen vielfältigen Möglichkeiten zu erläutern.**



Das Kabinett des Landes Brandenburg beschloss im August 2000, dass bei jedem investiven Förderprogramm des Landes geprüft werden soll, ob und wie Arbeitsförderung in die jeweiligen Projekte eingebunden

werden kann. Jedes der vorgestellten Projekte hat einen anderen Schwerpunkt - von der Förderung des Denkmalschutzes bis Tourismusförderung. So könnte Ihnen die Broschüre Anregungen geben, ähnliche Projekte in Ihrer Region zu starten, wobei Sie sich auf einen reichen Erfahrungsschatz der LASA-BeraterInnen stützen können.

### Infos und Bestellung

ISBN 3-929756-46-3, Schutzgebühr 6,00 Euro zuzügl. Versandkosten, LASA Brandenburg GmbH, PF 90 03 54, 14439 Potsdam; Tel.: (03 31) 60 02-3 57, E-Mail: gabi.roehr@lasa-brandenburg.de



Antje Kneppke,  
LASA-Brandenburg GmbH

## Zum Schluss bemerkt ...

... gehört das elektronische Berichtswesen nun schon zum normalen LASA-Alltag. Wissen Sie noch, wie wir Ihnen in mehreren Veranstaltungen das elektronische, ausschließlich papierlose Stammblattverfahren erläutert haben?

### 20.000 Stammbblätter

Gut ein halbes Jahr nach der Einführung dieses elektronischen Berichtswesens können wir erstmals Bilanz ziehen.

Bislang sind über 20.000 elektronische Stammbblätter (das entspricht ca. 200.000 Einzelblättern, Stand 1. Juni 2003) in unserem Haus eingegangen und automatisch in unsere Datenbank transferiert worden. Dabei handelt es sich um:

7.272	Projektstammbblätter
12.325	Teilnehmerstammbblätter
1.011	Unternehmensstammbblätter

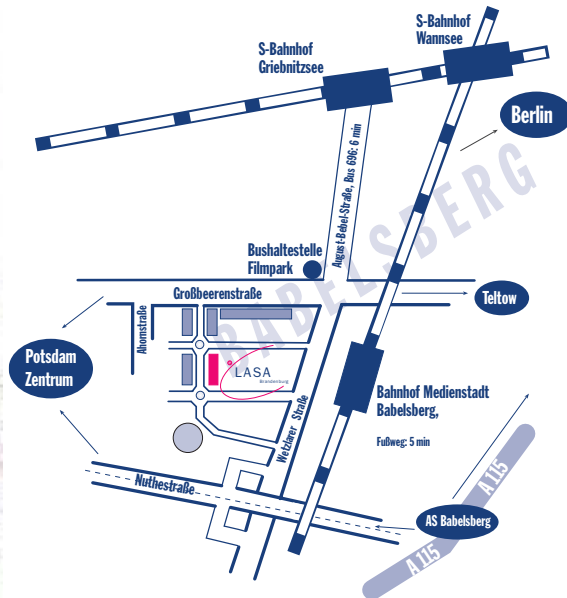
Nerven kosteten auch die technischen Hürden beim Versenden der Stammbblätter. Aber Dank Ihrer Hilfe und den vielen Hinweisen konnten wir die anfänglichen technischen und inhaltlichen Probleme zum größten Teil schon in der Startphase des Stammbblattverfahrens beheben.

### Danke!

Auf diesem Weg möchten wir allen ZuwendungsempfängerInnen für die gute Zusammenarbeit bei der Umsetzung des Verfahrens danken! Im Ergebnis der vorgenommenen statistischen Auswertungen der eingegangenen Stammbblätter nahmen wir einige Veränderungen vor, die wir auch stetig weiterentwickeln werden. Wir hoffen, Ihnen so noch mehr Hilfe beim Umgang mit den umfangreichen Abfragen geben zu können.

Wie in der Vergangenheit stehen Ihnen die Mitarbeiterinnen unseres Call-Centers für Fragen, Hilfestellung beim Ausfüllen, aber auch für Hinweise zum Verfahren gern zur Verfügung. Rufen Sie an unter (03 31) 60 02-2 00!

Antje Kneppke, Leiterin Call-Center



Für alle Fragen zum Landesprogramm 'Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg' steht Ihnen unter dieser Telefonnummer das Call-Center zur Verfügung:

**Call-Center der LASA**  
**Tel.: (03 31) 60 02 - 2 00**

## Impressum

BRANDaktuell

Arbeitsmarktpolitischer Service der Landesagentur für Struktur und Arbeit  
 Brandenburg GmbH, Nummer 3/2003, Wetzlarer Straße 54, 14482 Potsdam

Telefon: (03 31) 60 02-3 28

Fax: (03 31) 60 02-4 00

Internet: [www.lasa-brandenburg.de](http://www.lasa-brandenburg.de)

E-Mail: [brandaktuell@lasa-brandenburg.de](mailto:brandaktuell@lasa-brandenburg.de)

V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Wolfgang Kubiczek

Projektleitung: Erika Grotsch

Redaktion: Uta Jacobs (jac), Sylvia Krell (kr), Elke Mocker (em)

Gestaltung: Petra Friedrich, Uta Jacobs, Sylvia Krell, Elke Mocker

Fotos/Grafiken: LASA-Archiv; ESF-Technische Hilfe Brandenburg bei der BBJ Consult AG, Niederlassung Potsdam;  
 RKW Brandenburg GmbH

Druck: Druckerei Feller, Rheinstraße 15 b, 14513 Teltow

Bestellung: Die Exemplare sind kostenlos und können telefonisch oder schriftlich bestellt werden.

Redaktionelle Verantwortung für die Seiten 20-23: ESF-Technische Hilfe Brandenburg bei der BBJ Consult AG, Günter Wölfer

Finanziell unterstützt vom Land Brandenburg und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Redaktionsschluss für Nr. 4/2003: 11. August 2003



Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Autors wieder, nicht unbedingt die des Herausgebers oder der Redaktion.

**Nachdruck - auch auszugsweise - nur zulässig mit Quellenangabe und Zusendung von zwei Belegexemplaren!**