

**Abschlussbericht zur Evaluation  
des BIP Clusters 2**

**im Programm Perspektiven betrieblicher Arbeit**

**der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen  
des Landes Berlin**

- Kurzfassung -

Dr. Ulrich Bochum, Brigitte Maas, Dr. Heinz-Rudolf Meißner, Dr. Anne Rösgen

Berlin / Saarbrücken im September 2000



## Inhaltsverzeichnis Kurzfassung

<b>1</b>	<b>Einführung</b> _____	<b>I</b>
<b>2</b>	<b>Das Feld - die Projekte des Clusters BIP 2 des Programms „Perspektiven betrieblicher Arbeit“</b> _____	<b>I</b>
<b>3</b>	<b>Ziele des Programms „Perspektiven betrieblicher Arbeit“ und Evaluierungskonzept</b> _____	<b>II</b>
3.1	Die Programmziele .....	II
3.2	Das Evaluationskonzept: Nutzenzentrierte Evaluation (Utilization Focused Evaluation) .....	III
<b>4</b>	<b>Der Kontext des Programms Perspektiven betrieblicher Arbeit</b> _____	<b>IV</b>
<b>5</b>	<b>Die inhaltlichen Schwerpunkte</b> _____	<b>V</b>
5.1	Innovation, Lernendes Unternehmen, Kompetenzentwicklung .....	V
5.2	Kooperation und Netzwerke.....	VI
<b>6</b>	<b>Das Programm PbA in der praktischen Umsetzung - Perspektiven und Vorschläge</b> _____	<b>VII</b>
6.1	Intention der Intervention des ESF .....	VII
6.2	Programmimplementation .....	VII



## **1 EINFÜHRUNG**

Programmevaluation soll dazu beitragen, Entscheidungsmechanismen und -optionen zu verdeutlichen und ihre Grundlagen zu verbessern (vgl. Patton: 1986). Dabei bedient sich die Evaluation wissenschaftlicher Methoden, aber sie unterscheidet sich dennoch grundsätzlich von wissenschaftlichen Untersuchungen. Es geht bei der Evaluation nicht primär um wissenschaftliche Erkenntnis, sondern um die Schaffung verbesserter Entscheidungsgrundlagen im Rahmen politischer Zielvorstellungen, die mit der Verfolgung eines Programms verbunden sind. Insofern zielt Evaluation auf eine verbesserte Praxis. Im vorliegenden Zusammenhang liegt der Schwerpunkt nicht auf einer summarischen Bewertung hinsichtlich der Effektivität des Programms, sondern auf der Zusammenstellung von Informationen, die zur Weiterentwicklung des Programms genutzt werden sollen. Wir sprechen daher von einer nutzentzentrierten und formativen Evaluation.

## **2 DAS FELD - DIE PROJEKTE DES CLUSTERS BIP 2 DES PROGRAMMS „PERSPEKTIVEN BETRIEBLICHER ARBEIT“**

Die Ausschreibung der Evaluation bezog sich auf eine Gruppe von Projekten im Rahmen der zweiten Förderphase der EU-Programme Ziel 4 und ADAPT (1997 bis Mitte 2001), die im Programmschwerpunkt Perspektiven betrieblicher Arbeit (PbA) der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen des Landes Berlins gefördert wurden. Das Programm selbst ist eingebettet in das Arbeitsmarktpolitische Rahmenprogramm Berlin (ARP).

Die folgende Tabelle zeigt das projektbezogene Feld der Evaluation - wir haben uns hier auf wenige Angaben beschränkt und verweisen zu den einzelnen Inhalten und Zielen der Projekte auf den ausführlichen Abschlussbericht sowie auf die Zwischen- und Endberichte zu den einzelnen Projekten. Hinzuweisen ist hier jedoch auf die unterschiedlichen Laufzeiten der Projekte. Zum jetzigen Zeitpunkt (September 2000) sind erst fünf der 12 Projekte abgeschlossen - ein Projekt wird erst Mitte 2001 abgeschlossen sein. Insgesamt werden je sechs aus dem Ziel 4 und aus ADAPT finanziert. Das Finanzierungsvolumen aus dem öffentlichen Bereich beträgt für das gesamte Cluster knapp 9,6 Mio. DM, davon 6,7 Mio. DM aus dem ESF.

Die geförderten Projekte beziehen sich auf kleine und mittlere Unternehmen in Berlin mit maximal bis zu 250 Beschäftigten. Sie sollen dazu beitragen, soziale Innovationen in den KMU zu initiieren. Dabei wird ein breiter Bogen gespannt: er reicht von der Förderung unternehmerischer Netzwerke und Kooperationen über die Unterstützung familienorientierter Personalplanung bis zur Veränderung des Systems der beruflichen Bildung. Dabei geht es zum einen um die Verankerung bereits ausgefeilter Arbeitsmarktinstrumente, wie das europaweit verbreitete Modell Jobrotation, zum anderen aber auch um Beratungsprojekte, die an den Problemstrukturen kleiner und mittlerer Unternehmen ansetzen.

## Überblick Projekte Cluster BIP2

Kurz-bez.	Projektträger	Projekttitle	Ziel	von	bis	Land (ARP)	ESF	Summe Zuwendung
bbw 1	bbw Akademie GmbH	Marketing und Organisationsentwicklung für KMU	ADAPT Ost+West	01.01.98	31.12.99	41.044	177.852	<b>218.896</b>
bbw 2	bbw Akademie GmbH	Förderung unternehmerischer Netzwerke	ADAPT -West	01.10.98	31.12.00	357.985	518.462	<b>876.447</b>
bbw 3	bbw Bildungswerk e.V.	Zukunftsorientierte Organisationsentwicklung in DLU	ADAPT -West	01.01.99	30.06.00	178.097	257.934	<b>436.031</b>
SPI 1	SPI gGmbH	Jobrotation plus - Koordinierungsstelle	Ziel 4	01.03.99	31.08.00	508.042	1.143.095	<b>1.651.137</b>
SPI 2	SPI gGmbH	Jobrotation Promoter	ADAPT -West	01.03.99	30.06.00	467.820	677.532	<b>1.145.352</b>
KOBRA	Berliner Frauenbund e.V. / KOBRA	FAFAME - Familienorientiertes Personalmanagement	Ziel 4	01.01.99	30.09.00	254.182	571.911	<b>826.093</b>
LOWTEC	LowTec gGmbH	Combi Share / Teilzeit Plus	ADAPT -West	01.12.98	30.11.00		1.546.506	<b>1.546.506</b>
structura	structura GbR	Einzelhandel Tegel City	Ziel 4	01.11.98	31.07.00	169.512	381.403	<b>550.915</b>
BBJ	BBJ Servis GmbH	Netzwerk Modularisierung	ADAPT -West	01.01.00	30.06.01	640.762	928.000	<b>1.568.762</b>
PROTECH	PROTECH Allesch, Martin & Partner GbR	Kooperationsgemeinschaft Bau (KomBau)	Ziel 4	01.10.99	31.12.00	99.045	222.850	<b>321.895</b>
W+A NK	Wirtschaft u Arbeit in Neukölln e.V.	Förderung u Stärkung von KMU durch Vernetzung von Akteuren	Ziel 4	01.08.99	30.11.00	84.784	190.764	<b>275.548</b>
IPK	IPK	ZEUS	Ziel 4	01.12.99	31.12.00	52.115	117.260	<b>169.375</b>
						<b>2.853.388</b>	<b>6.733.569</b>	<b>9.586.957</b>

### 3 ZIELE DES PROGRAMMS „PERSPEKTIVEN BETRIEBLICHER ARBEIT“ UND EVALUIERUNGSKONZEPT

#### 3.1 Die Programmziele

Das Förderprogramm ist Teil einer aktiven Arbeitsmarktpolitik, die im Unterschied zu traditionellen, nachsorgenden Maßnahmen präventiv ansetzt. Unternehmen und MitarbeiterInnen sollen befähigt werden, den strukturellen Wandel (besser) zu bewältigen. Hierdurch sollen Arbeitsplätze erhalten und gesichert oder neu geschaffen werden. Während in anderen Förderprogrammen mehr auf technische und/oder Produkt- und Prozessinnovationen abgestellt wird, stehen beim Programm PbA soziale Innovationen im Mittelpunkt des Interesses. Die Ziele des Förderprogramms leiten sich aus bestimmten Problemfeldern ab, die auf den aktuell stattfindenden Strukturwandel der Wirtschaft zurückzuführen sind. Hier finden sich wichtige Themen der aktuellen Debatte um notwendige Veränderungen in den ökonomischen Strukturen und in den Unternehmen. Dies reicht von der steigenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, des Anpassungsdrucks, der durch zunehmende Liberalisierung und Globalisierung erzeugt wird, bis zu zukünftigen Arbeits(zeit)strukturen. Die Ziele des Förderprogramms richten sich auf die Befähigung der Unternehmen, innovative Strukturen zu entwickeln und auf den Erwerb neuer Qualifikationen und Kompetenzen bei den Beschäftigten und im Management.

Das Förderprogramm ist in drei thematische Schwerpunkte untergliedert, die noch einmal in je zwei Cluster aufgeteilt wurden:

## Förderprogramm: Perspektiven betrieblicher Arbeit (2. Förderphase 1998 - 2001)



Innovationsfeld IuK (Information und Kommunikationstechnologie)		Innovationsfeld A&U (Arbeit, Umwelt und Energie)		Innovationsfeld BIP (betriebliche Innovationsprojekte)	
Projektcluster Telekooperation / Teledienstleistungen (TKTD)	Projektcluster Tearbeit / Telelearning (TATL)	Projektcluster Arbeit u. <b>Umwelt</b>	Projektcluster <b>Energie</b> u. Arbeit	Projektcluster <b>BIP 1</b>	Projektcluster <b>BIP 2</b>

Die Innovationsfelder stellen die Aktionsfelder dar, in denen der Programmträger Projekte schwerpunktmäßig fördern möchte. Im von uns evaluierten Innovationsfeld 3 finden sich die Projekte, die sich nicht einem der beiden ersten Innovationsfelder zuordnen lassen. Daher sind die Projekte in den beiden Clustern äußerst heterogen.

### 3.2 Das Evaluationskonzept: Nutzenzentrierte Evaluation (Utilization Focused Evaluation)

Bereits in der Ausschreibung war erkennbar, dass das Evaluationskonzept der Senatsverwaltung viele Übereinstimmungen mit der von uns favorisierten „nutzenzentrierten Evaluation“ (Utilization Focused Evaluation, vgl. Patton: 1986;1990;1997) aufwies.

Im Kern gilt es bei diesem Konzept danach zu fragen, wer die intendierten NutzerInnen (intended users) der Evaluation sind und was mit den Ergebnissen passieren soll (intended use). Im Programm PbA sind die folgenden „Beteiligten und Betroffenen“ (stakeholders) auszumachen, aus denen die Auswahl der *primären NutzerInnen* zu treffen war:

- ?? Primäre NutzerInnen sind: ProjektmitarbeiterInnen, Bildungsträger (Leitung, Beschäftigte), Senatsverwaltung Arbeit, Frauen und berufliche Bildung (Zuständige aus der Programmgruppe, Abteilung, andere...), IBB, Investitionsbank Berlin (Programmgruppe<sup>1</sup>, Abteilung, andere....).
- ?? Sekundäre NutzerInnen sind: Betriebe (Management und Beschäftigte); Senatsverwaltung Wirtschaft; ESF Fondsverwaltung; Arbeitsverwaltung; AkteurInnen von Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung in Berlin, überregional, bundesweit, in Europa....; EU Kommission; BMA; ADAPT Unterstützungsstelle; andere EvaluatorInnen im Programm; Fachwelt; Presse und Öffentlichkeit.

<sup>1</sup> Die hier genannte Programmgruppe ist mit der unter Senatsverwaltung genannten identisch, da das Programm während der Laufzeit von der Senatsverwaltung zur Investitionsbank wechselte. Die Programmgruppe änderte sich nicht, aber der organisationelle Rahmen, daher wird hier beides aufgeführt.

Die Evaluation sollte nicht nur Endbewertungen über den Erfolg der Projekte liefern, sondern bereits im Prozess zur Verbesserung der Projektumsetzung beitragen<sup>2</sup>. Durch die Struktur - einerseits den Erfolg der Projekte im Hinblick auf deren Ziele zu begutachten (Projektelevaluation) und andererseits zu fragen, inwieweit die bewilligten Projekte geeignet sind, die Ziele des Programms PbA umzusetzen - wird man den verschiedenen Ebenen der Programmevaluation gerecht und bedient die Hauptfragestellungen der NutzerInnen.

Zu Beginn der Evaluation war die Entscheidung zu treffen, welche Daten erhoben werden sollten. Bereits im Angebot hatten wir uns für ein induktives Vorgehen entschieden und quantitative Indikatoren als kaum anwendbar und in jedem Falle als ergänzungsbedürftig durch qualitative eingeschätzt. Ein Kernpunkt der Projekte und der Evaluation ist die betriebliche Innovation. Um die hier vorhandenen unterschiedlichen Vorstellungen und Sichtweisen zusammenzufassen und zu systematisieren haben wir mit den verschiedenen Beteiligten ein Innovationstableau erarbeitet, das zu intensiven Diskussionen mit den Projekten und innerhalb der Projekte führte. Damit konnte ein Teilziel erreicht werden, die unterschiedlichen Sichtweisen, die in Bezug auf das Thema Innovation vorhanden waren, zu verdeutlichen.

#### **4 DER KONTEXT DES PROGRAMMS PERSPEKTIVEN BETRIEBLICHER ARBEIT**

Das Programm Perspektiven betrieblicher Arbeit (PbA) ist auf Berliner Ebene eingebettet in das Arbeitsmarktpolitische Rahmenprogramm Berlin (ARP) und wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie durch nationale (Haushaltsmittel des ARP) und private Mittel finanziert. Mit dieser Finanzierungsstruktur ist das Programm in das Zielsystem der europäischen Beschäftigungsstrategie, den Nationalen Aktionsplan (NAP) der Bundesrepublik und das operationelle Programm zur Umsetzung der Strukturfonds in Berlin eingebettet.

Auf der Berliner Ebene sind die wirtschaftlichen Probleme und Veränderungen nach der Vereinigung in einem starken Deindustrialisierungsprozess, in einem strukturprägenden öffentlichen Sektor und in einer dynamischen Entwicklung der unternehmensnahen Dienstleistungen zu sehen. Hohe Arbeitslosigkeit und eine desolate Haushaltssituation prägen das Erscheinungsbild Berlins. Seit Jahren bestätigen Studien und Untersuchungen zu den Potenzialen Berlins, dass es v.a. auf eine stärkere Koordination von Massnahmen und Programmen und der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik ankomme, um diese Potenziale beschäftigungsseitig zu aktivieren.

Berlin hat mit dem Programm PbA eine strategische Ausrichtung für innovative Maßnahmen präventiver Arbeitsmarktpolitik entwickelt, die nur in Nordrhein-Westfalen in vergleichbarer Weise in Form des Programms QUATTRO zu finden ist. Diese Zielsetzung der präventiven Arbeitsmarktpolitik für Berlin greift damit die Ziele der europäischen Beschäftigungsstrategie auf.

---

<sup>2</sup> Es wurde problematisiert, dass die EvaluatorInnen trotzdem einen deutlichen Abstand zur Projektarbeit wahren müssen. Hierbei geht es nicht so sehr darum, dass man sich den Anschein einer objektiven Sichtweise geben will, sondern um eine Distanz, die eine kritische Wertung überhaupt erst ermöglicht.



## 5 DIE INHALTLICHEN SCHWERPUNKTE

### 5.1 Innovation, Lernendes Unternehmen, Kompetenzentwicklung

Ein zentraler Punkt im Programm PbA ist die Initiierung sozialer Innovationen auf Unternehmensebene. Dadurch verspricht man sich mehr Beschäftigung und neue Beschäftigungsfelder. Zum Thema Innovation existieren eine Vielzahl von Definitionsversuchen, der Zusammenhang von Innovation und Beschäftigung ist jedoch nicht eindeutig. Betrachtet man die Rahmenbedingungen für Innovationen, so schneidet Deutschland schlecht ab. Wie der DGB (1999) z.B. betont, existiert ein Widerspruch zwischen den allgemein formulierten Bekenntnissen zur Beteiligung der Beschäftigten an Innovationsprozessen in den Unternehmen und den tatsächlich praktizierten Managementkonzepten, die diese „Ressource“ nicht nutzen. Nach Baethge (2000) ist die Innovationskultur in Deutschland zu stark durch die Ausrichtung auf industrielle Strukturen geprägt. Die dort herrschenden Produktionskonzepte orientieren sich kaum an Innovationsprozessen. Die Aktivitäten des Managements sind auf die Verbesserung von Produkten und Prozessen ausgerichtet, innerhalb der Arbeitsorganisation besitzt Innovation keine eigenständige Dimension (Lehner et al. 1998). Vorherrschend sind inkrementelle Formen der Innovation und keine radikalen Innovationsprozesse.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Dienstleistungsorientierung der Unternehmen unterentwickelt ist und sich nur im Kontext der Industriewirtschaft entwickelt hat. Eine Herausbildung eigenständiger Muster von Arbeitsorganisationen, Qualifizierungsformen, Effizienz- und Produktivitätsstrukturen bei den Dienstleistungstätigkeiten wurde dadurch begrenzt. Ein Aufbrechen der vorherrschenden Innovationsprozesse in Deutschland scheint daher notwendig, was sich allerdings nur als langwieriger Prozess vollziehen wird. Aus dieser komplizierten Gemengelage lassen sich Politikempfehlungen für das Programm PbA ableiten, die sich v.a. auf die Förderung konkret angelegter Veränderungsprozesse hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Personalpolitik in den Berliner KMU beziehen:

- ~~///~~ Arbeitsmarktpolitik als vorbeugende Restrukturierung von Betrieben und als Anpassung an den Strukturwandel
- ~~///~~ Suche nach neuen Arbeitszeitstrukturen und -formen
- ~~///~~ Abkehr von der Förderung konkreter Innovationen und bestimmter produzierender Bereiche sowie Hinwendung zur Unterstützung institutioneller und organisatorischer Voraussetzungen
- ~~///~~ Seminarangebote (auch für Arbeitnehmervertretungen) über betriebliche Modernisierungsstrategien, betriebswirtschaftliche Hintergründe, neue Organisationskonzepte (Gruppenarbeit, Führungsmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten)
- ~~///~~ Verknüpfung von Innovationsstrategien und Personalpolitik (betriebliche Ebene)
- ~~///~~ Innovationsorientierte Gestaltung von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten

Im Kontext der Förderung von innovativen Prozessen der Arbeitsorganisation und Personalpolitik in den Unternehmen spielt die Konzeption des „Lernenden Unternehmens“ eine herausragende Rolle. Lernende Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Anpassungsbereitschaft- und -fähigkeit an Veränderungsprozesse aus. Um diese Fähigkeit im Unternehmen herstellen zu können, müssen neue weitreichende Partizipations- und Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen geschaffen werden, damit ein Verständnis bei allen Beschäftigten für „Neues“ geweckt werden kann.

Neben den Partizipationsstrukturen spielt die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten eine zentrale Rolle. Kompetenzentwicklung heisst dabei, die Motivation und Befähigung zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können zu schaffen. Kompetenz wird als Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums verstanden. Die Selbstorganisation besteht darin, Lernziele und Strategien zu deren Realisierung selbst zu bestimmen. Kompetenzentwicklung ist nicht mit dem bisherigen Verständnis von Qualifizierung zu vereinbaren, das heisst konkret, dass im Programm PbA v.a. Projekte gefördert werden sollten, die sich diesem neuen Verständnis von Kompetenzentwicklung verschreiben. Somit muss eine neue Art von Lernen gefördert werden, die von der traditionellen Wissensvermittlung immer weiter abweicht und vor allem die individuellen Potenziale entwickeln hilft. Auch betriebliche Bildung muss die sozialisatorischen Funktionen in den Mittelpunkt rücken. Hier liegt bisher ohne Zweifel ein Schwachpunkt der Projekte, die häufig ein traditionelles Verständnis von Qualifizierung im Sinne von Schulung aufwiesen.

## **5.2 Kooperation und Netzwerke**

Die Förderung von unternehmerischen Netzen nimmt im Programm PbA ebenso einen hohen Stellenwert ein. Unternehmensverbände von KMU sollen ihre Marktchancen gegenüber Grossunternehmen verbessern. Im Rahmen der geförderten Projekte wurden mehrere Netzwerke und Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen realisiert, dabei handelt es sich in der Regel um horizontale Kooperationen zwischen Wettbewerbern. Deutlich wurde, dass die Beteiligten lernen mussten, wie man kooperiert.

Wichtiger noch als die Netzwerkbildung selbst erscheint jedoch die Stabilisierung, die Steuerung und das Management der gebildeten Netzwerke und Kooperationen. Ein Problem besteht darin, dass Netzwerkunternehmen Schwierigkeiten mit der Förderlogik haben, da bisher nur Förderanträge von Einzelunternehmen möglich sind. Netzwerke brauchen Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege zur Erschließung neuer Märkte. Auch die KundInnen von Netzwerkunternehmen erkennen deren Vorteile nicht unbedingt auf Anhieb. Gewünscht wird häufig eine „Dienstleistung aus einer Hand“ - ein Netzwerk von Unternehmen scheint hierzu ein Widerspruch zu sein. Deutlich wird hieran, dass Netzwerkbildung allein ein unzureichender Förderansatz ist. Aus den Projekterfahrungen ergibt sich, dass ein beständiger Moderations- und Coachingprozess auch nach der Bildung von Netzwerken erforderlich ist.

Bei der Förderung von Netzwerken macht es Sinn, Schwerpunkte zu setzen. So erscheint es nicht sinnvoll, sich auf industrielle KMU zu konzentrieren. Bei einer Förderung von Projekten

im Dienstleistungsbereich ist darauf zu achten, dass die verschiedenen alten und neuen Dienstleistungen eine Rolle spielen – damit ist dies natürlich ein weites Feld und hätte stark explorativen Charakter (was dem Programm PbA jedoch durchaus entspricht). Auch inhaltlich sollte man nicht „zu kurz springen“ indem man z.B. nur die üblichen Kooperationen und Netze fördert.

Ausgangspunkt bei der Förderung sollte vielmehr die Hypothese sein, dass sich z.Zt. völlig neue Formen von inner- und zwischenbetrieblichen Vernetzungen entwickeln (Stichworte: molekulare Wirtschaftsstrukturen, Innovationsnetzwerke etc.). In Brandenburg wurden gute Erfahrungen mit „projekt- und programm vorbereitenden Studien“ gemacht (vgl. BBJ – Servis 2000). Es könnten Erkundungsstudien vergeben werden, die die umfangreiche Literatur zusammentragen, Projekte in anderen Bundesländern und der EU sichten und die Ergebnisse und Erfahrungen aufbereiten und beides für die Berliner Situation verfügbar machen.

## **6 DAS PROGRAMM PBA IN DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG - PERSPEKTIVEN UND VORSCHLÄGE**

### **6.1 Intention der Intervention des ESF**

Gerade die Programmteile des ESF, aus denen die Projekte des Programms PbA mitfinanziert werden, orientieren weg von einer „klassischen“ Arbeitsmarktpolitik und wenden sich komplexeren Zusammenhängen zu: Focus sind hier nicht die Arbeitslosen, die wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren sind, sondern diejenigen, die noch in Beschäftigung sind und diejenigen, die dem größten Teil der Arbeitnehmer in der EU Arbeitsplätze bieten - die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Der damit verbundene Perspektiv- oder Paradigmenwechsel, der mit der Formulierung dieser Programme vorgenommen wurde, wird auch zukünftig beibehalten und schlägt sich in einer der vier Säulen der europäischen Beschäftigungsstrategie (dem Zielsystem) nieder: Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Beschäftigten an den strukturellen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft.

Aus Sicht einer präventiven, unternehmensbezogenen Berliner Arbeitsmarktpolitik fällt es dem Programm bzw. den Programmverantwortlichen allerdings schwer, die hierin angelegte Schnittstellenfunktion zwischen Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik auszufüllen.

### **6.2 Programmimplementation**

#### **6.2.1 Ausschreibung und Projektauswahl**

Die zweite Förderrunde des Programmschwerpunktes PbA wurde im Februar 1997 ausgeschrieben. Den Antragstellern wurden verschiedene Informationsmaterialien zum Programmschwerpunkt, zur „Philosophie“ der Senatsverwaltung sowie Unterlagen zu Ziel 4- und A-

DAPT-Anträgen zur Verfügung gestellt. Der mögliche Bewilligungszeitpunkt wurde mit August 1997 (Ziel 4) sowie Ende 1997 (ADAPT) angegeben.

Die zur Verfügung gestellten Unterlagen vermittelten einerseits die Ziele des Programmschwerpunktes, betonten andererseits aber auch die relative Offenheit des Programms: „In der Förderung geben wir nur einen groben Korridor von Förderbedingungen vor. Was unter Perspektiven betrieblicher Arbeit konkret zu verstehen ist, definieren Sie und die betrieblichen Anforderungen.“ (Bergmann 1996: 2)

Die Projekte des Clusters BIP 2 sind bis auf eine Ausnahme nicht im Rahmen dieses Ausschreibungsverfahrens bewilligt worden - es gab ein Jahr später eine weitere Bewilligungsphase, in der der Großteil der von uns evaluierten Projekte bewilligt wurde (Projektbeginn zwischen November 1998 und März 1999) und darüber hinaus weitere „Nachzügler“, die erst Ende 1999 / Anfang 2000 mit ihrem Projekt begonnen haben.

Die Offenheit des Programms ist Stärke und Schwäche zugleich. Einerseits wird hierdurch der experimentelle Charakter deutlich, der den notwendigen Rahmen für innovative Ansätze darstellt. Dies kann dann zur Schwäche werden, wenn die Förderung beliebig wird. Dem kann nur eine qualifizierte Kontextanalyse entgegenwirken, die jeweils aktuell die Veränderung der Rahmenbedingungen (Kontext 1 und 2) reflektiert. Daher wird die Ergänzung der Evaluation durch Elemente der wissenschaftlichen Begleitung vorgeschlagen (s. 6.2.12)

### **6.2.2 Projektfinanzierung und Programmbetreuung**

Das Programm Perspektiven betrieblicher Arbeit ist eingebettet in das Arbeitsmarktpolitische Rahmenprogramm Berlin (ARP), das in Abständen aktualisiert und modifiziert wird. Das ARP bildet auf Berliner Ebene den Handlungs- und Programmrahmen, in dem die Mittelherkunft für die einzelnen Maßnahmen und Programme eingeplant werden (Haushalt sowie ESF- und BA-Mittel). Die jährlich festgelegten Haushaltsvolumina der Senatsverwaltungen bilden dabei Höchstausgabenermächtigungen. Die Strukturfondsmittel der EU werden über die Fondsverwalter (in Berlin EFRE und ESF) gesteuert. Sie fungieren damit quasi als Nebenhaushälter und steuern die Ko-Finanzierung der EU-Mittel aus den Landeshaushaltsmitteln. Da einzelne Maßnahmen und Programme sich weitgehend nicht an den Haushaltsjahren orientieren, sondern zumeist über mehrere Jahre geplant sind, werden über Verpflichtungsermächtigungen Haushaltsmittel der kommenden Haushaltsjahre gebunden.

Aus Sicht der Träger ist diese Orientierung an Haushaltsjahren ein unbefriedigender Zustand. In der laufenden Förderphase des Programms Perspektiven betrieblicher Arbeit hat es zum Jahreswechsel 1999 / 2000 für nahezu alle Projekte aus dem Cluster BIP 2 finanzielle Unsicherheiten in Bezug auf die Finanzierung der „Restaktivitäten“ im laufenden Jahr gegeben. Aus unterschiedlichen Gründen wurden Projektmittel, die zwar für 1999 eingeplant waren, nicht abgerufen. Die Umsetzung der Arbeitspakete war dann für das Jahr 2000 vorgesehen. Entsprechend wurden von den Projekten bzw. Projektträgern die Übertragung der Mittel von 1999 auf 2000 beantragt - dies zumeist verbunden mit dem Antrag auf Verlängerung der Projektlaufzeit. Die Lage hat sich im Verlauf des Jahres 2000 weiter zugespitzt und bei einem Projekt dazu geführt, dass bereits vorfinanzierte Ausgaben im Jahr 2000 aus haushaltstech-

nischen Gründen bislang vom Zuwendungsgeber zurückgehalten werden. Insgesamt müssen hier grössere Verlässlichkeit und Planbarkeit gewährleistet werden.

### **6.2.3 Administrative Projektabwicklung**

Die Projekte des Clusters BIP 2 aus dem Programm PbA unterliegen wie alle EU-finanzierten Förderprogrammen besonderen, umfangreichen Vorschriften und Auflagen. Im Ergebnis weisen die Projekte darauf hin, dass sie alle den administrativen Aufwand der Projektabrechnung deutlich unterschätzt haben. Kritisch wurde zudem angemerkt, dass über die zu beachtenden Formalitäten zur Mittelübertragung keine Informationen vorlagen - hier gab es weder Hinweise in den umfangreichen Verwaltungsvorschriften noch wurden von Seiten der Programmbetreuung entsprechende Hinweise gegeben.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wäre aus Sicht der Evaluation empfehlenswert, eine entsprechende Anleitung (Manual) zur administrativen und finanztechnischen Abwicklung von Projekten im Programm PbA zu erstellen und den zukünftigen Projekten an die Hand zu geben.

### **6.2.4 Ost- West - Problematik und Teilnehmerstunden**

Ein Teil der Projekte im Cluster BIP 2 sind über ADAPT mit-finanziert. Die ADAPT-Förderung unterscheidet in der laufenden Förderperiode noch zwischen der Förderung des Ostteils wie des Westteils der Stadt. Aus fördertechnischer Sicht macht diese Differenzierung - zehn Jahre nach der Wiedervereinigung - nur im Hinblick auf die höhere Förderquote für den Ostteil der Stadt Sinn.

In der praktischen Projektplanung und -umsetzung birgt dies jedoch erheblichen Erklärungsbedarf gegenüber TeilnehmerInnen und Unternehmen an den jeweiligen Projekten. Einbezogen können entsprechend nur Unternehmen, die ihren Sitz im jeweiligen Fördergebiet haben. Dieser Umstand ist im Grunde auch noch nachvollziehbar. Kaum vermittelbar ist jedoch angesichts des mittlerweile weitgehend erfolgten Zusammenwachsens der Stadt das sog. Wohnortprinzip. Da die Projektfinanzierung zu wesentlichen Teilen auf diesen TeilnehmerInnen-Stunden basiert<sup>4</sup> (erfasst wird der zeitliche Aufwand zur Teilnahme am Projekt durch Beschäftigte, GeschäftsführerInnen sowie das jeweilige Einkommen), wurden zur Abwicklung der gesamten Projektfinanzierung creative Lösungen gefunden.

---

<sup>3</sup> Nur über (schmerzliche) Erfahrungen und „Lehrgeld“ konnte hier Klarheit über das Verfahren hergestellt werden.

<sup>4</sup> TeilnehmerInnen-Stunden dienen der EU-Kommission als Controllinginstrument in der Abrechnung von Projekten. Die restriktive Handhabung für die Berliner Projekte, denen das TeilnehmerInnen-Stunden-Kriterium als ausschlaggebendes Kriterium für alle Projektphasen „aufgebürdet“ wurde, liegt nach Auskunft der Programmbetreuung an Berliner „Altlasten“ der Projektabrechnung von EU-geförderten Projekten. Für die neue Förderphase soll dieses Kriterium nach der bisherigen Planung nur noch im Bereich der Qualifizierungsmaßnahmen zum Tragen kommen.

### 6.2.5 Qualitätssicherung

Die Programmgruppe hat von ihrem Selbstverständnis her die Betreuung als „... stetigen Lern- und Optimierungsprozeß verstanden.“ Die Evaluierung wird in diesem Zusammenhang als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements gesehen und als Instrument zur Optimierung des Förderprogramms - der Evaluierungsansatz ist projektspezifisch und projektbegleitend angelegt. Damit wird der Evaluation gleichzeitig die Funktion der begleitenden Qualitätssicherung als auch der Bewertung der Projekte, des Arbeits- (Innovations-) Feldes sowie des Programms zugewiesen. Darüber hinaus wird die Evaluation als Instrument der Politikberatung i.S. der Weiterentwicklung des Programms verstanden. Ein Instrument dieser „Politikberatungsfunktion“ waren die EvaluatorInnen-Workshops, die in regelmäßigen Abständen zur Weiterentwicklung des Programms insbesondere im Hinblick auf die nächsten Förderphase (2000 bis 2006) stattfanden. Diese Veränderungen sind in den Grundzügen entwickelt und in Teilbereichen auch mit den Projekten auf Clusterworkshops diskutiert worden. Eine endgültige Fassung wird erst im Herbst 2000 vorliegen.

### 6.2.6 Anmerkungen zur Wirtschaftlichkeit

Für die Programmsteuerung ist es aus politischen und haushaltsbezogenen Erwägung entscheidend, die Frage zu beantworten, in wie weit die einzelnen geförderten Projekte wirtschaftlich durchgeführt wurden. Wirtschaftlichkeit orientiert sich zunächst am klassischen ökonomischen Prinzip, mit möglichst wenig Aufwand den größten Nutzen zu erzielen. Im ökonomischen / privatwirtschaftlichen wie auch in jüngster Zeit im Bereich der öffentlichen Verwaltung bedient man sich dabei in jüngster Zeit Methoden des Benchmarkings oder des Balanced Score Boards, um die eigene Position im Wettbewerb zu ermitteln. Den Methoden ist gemeinsam, dass sich die Frage der Wirtschaftlichkeit wenn überhaupt, dann erst über den **Vergleich** mit Anderen sinnvoll beantworten lässt.

Bezogen auf die Projekte des Cluster BIP 2 haben wir festzustellen, dass die Bandbreite der Projekte ausgesprochen groß ist: Sie verfolgen unterschiedliche Ziele, setzen unterschiedliche Methoden ein, haben unterschiedliche Projektvolumina etc. Es gibt Projekte im Cluster BIP2, die wesentlich Koordinations- und Organisationsfunktion bei der Projektumsetzung vorsahen und daher mit geringem Projekt-Personal und hohem Honoraranteil geplant haben, andere Projekte haben dagegen für die Projektumsetzung zum größten Teil eigenes Projekt-Personal vorgesehen. In einigen Projekten wurde die Qualifizierung mit eigenen Kapazitäten, in anderen mit externen Kapazitäten durchgeführt.

Diese unterschiedlichen Projektstrukturen lassen in der Gesamtschau der 12 Projekte im Cluster BIP 2 keine Aussagen in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der Projekte - im Sinne eines Benchmarkings - zu. Die Wirtschaftlichkeit kann vor diesem Hintergrund nur in Bezug auf die Projektziele, deren Erreichung in Verbindung mit den eingesetzten Mitteln über Plausibilitäten bewertet werden, d.h. in der Konsequenz: eine Betrachtung von Fall zu Fall.

Grundsätzlich stellt sich jedoch auch die Frage, ob angesichts des gewollten „Modell“-Charakters der Projekte, die gefördert werden, überhaupt mit einem Indikator „Wirtschaftlichkeit“ sinnvoll umgegangen werden kann.

### **6.2.7 Anmerkungen zur Effektivität und Effizienz**

Gerade der Modellcharakter der Projekte im Programm PbA macht es auch nahezu unmöglich, Aussagen zur Effektivität und Effizienz von Projekten zu treffen. Arbeitsmarktpolitische Projekte, die innovative Maßnahmen entwickeln und umsetzen sollen, betreten ja systematisch Neuland und haben experimentellen Charakter - der Ausgang ist weitestgehend offen. Insofern kann auch ein Scheitern der ursprünglichen Idee ein Projektergebnis sein, das positiv zu bewerten ist, wenn damit Lernprozesse in Gang gesetzt werden.

Im Gegensatz dazu werden jedoch sowohl auf der Ebene der EU wie auch auf bundesdeutscher Ebene die quantitativen Ergebnisse der aktiven Arbeitsmarktpolitik „gemessen“. Die Messergebnisse dienen der politischen Argumentation und werden letztlich instrumentalisiert. Wir haben in den jeweiligen Zwischen- wie auch Abschlussberichten zur Bewertung von Effizienz und Effektivität versucht, die Frage zu beantworten, in wie weit das jeweilige Projekt geeignet ist, die Ziele des Programms umzusetzen. Im Ergebnis wird deutlich, dass die einzelnen Projektziele den Programmzielen ohne weiteres zugeordnet werden können. Auffällig ist, dass es in der Gesamtbetrachtung bestimmte Leerstellen wie z.B. den „Einsatz neuer Medien“ oder aber auch das Thema „Dienstleistungsanteil erhöhen“ gibt (siehe dazu Tabelle in der Langfassung), die sich jedoch durch die Clusterstruktur erklären lassen.

### **6.2.8 Nachhaltigkeit und Transfer**

Im Programm PbA sind die Erreichung einer nachhaltigen Wirkung der Projekte sowie der Ergebnistransfer Zielkriterien. Eine Bewertung der Nachhaltigkeit hat sich sowohl auf die wirtschaftliche als auch auf die soziale Nachhaltigkeit beziehen.

#### Nachhaltigkeit der Projektwirkung auf Unternehmensebene

Die Strategien der Projekte zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zielten im wesentlichen auf die Verbesserung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitszeitsysteme, Kundenorientierung, innerbetriebliche Kommunikation, Qualifikation der MitarbeiterInnen, Vernetzung). Die Strategien zur Sicherung von Beschäftigung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozesse erfolgte vor allem über die Beseitigung von Qualifikationsdefiziten und die Förderung betrieblicher Kommunikationsstrukturen (z.B. betriebliche Sensibilisierungsveranstaltungen, Mitarbeiterzirkel, Projektteams).

Durch die Innovationsprojekte wurden in allen angesprochenen Bereichen positive Veränderungen bis hin zur Etablierung neuer betrieblicher Funktionen (z.B. Innovationsförderer, Personalverantwortliche für familienorientierte Personalpolitik) oder Organisationsformen (z.B. Mitarbeiterzirkel, Teamstrukturen, Netzwerke) erreicht, die auch über die Projektlaufzeit hinaus beibehalten und ausgebaut werden sollen.

Im Rahmen der Untersuchung in einzelnen beteiligten Unternehmen konnten wir feststellen, dass die Projekte Initiativfunktion hatten, indem sie Unternehmensleitungen und MitarbeiterInnen für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen sensibilisiert haben. Inwieweit dieses Innovationsklima *dauerhaft* aufrecht erhalten bleibt, wird wesentlich davon abhängen, in

welchem Maße die Unternehmensleitungen hierfür personelle (z.B. ModeratorInnen) und finanzielle Ressourcen bereitstellen werden (können).

### Nachhaltigkeit in Bezug auf die Projektträgern

Mit der Durchführung von Beratungs- und Qualifizierungsprojekten in KMU wurde häufig ein neues Geschäftsfeld eröffnet bzw. erschlossen, denn nur einzelne Projektträger waren bis dahin in der präventiven, unternehmensorientierten Arbeitsmarktpolitik aktiv oder können als wirtschaftsnahe Qualifizierungseinrichtungen bezeichnet werden. Insofern beinhalteten die Projekte für die Träger in jeder Phase enorme Lernprozesse. Im Sinne der Nachhaltigkeit – und vor dem Hintergrund der teilweise befristeten Beschäftigung der ProjektmitarbeiterInnen - stellt sich die Frage, wie das hier entwickelte Know-how auch für zukünftige Projekte gesichert werden kann. Teilweise muss dies mit der Frage des Know-how-Transfers zwischen den verschiedenen Schnittstellen des Projektes verknüpft werden. Auf jeden Fall haben die Projekte dazu geführt, dass der Bereich „Wirtschaft / Kooperation mit KMU“ bei den Projektträgern an strategischer Bedeutung gewonnen hat.

Für die überwiegende Zahl der Organisations- und Personalentwicklungsprojekte des Clusters BIP 2 gilt, dass für die von ihnen angebotenen Leistungen zur Zeit kein Markt besteht. Wenngleich die Innovationsprojekte von den Unternehmen als wichtig und nützlich erachtet werden, so beinhalten sie einen Teil von Leistungen zur Förderung sozialer Innovationen, für die KMU - obwohl sie die Sinnhaftigkeit sowie den Nutzen erkannt als auch anerkannt haben - (noch) nicht bereit sind, zu bezahlen. Bei einem anderen Teil der Projekte handelt sich um die Entwicklung arbeitsmarktpolitischer Instrumente (z.B. JobRotation / combishare) für deren dauerhafte Etablierung ein Weg in die Regelförderung gefunden werden muss. Mit dem Projekt „Netzwerk Modularisierung – Kooperation und Transfer“ strebt BBJ u.a. an, durch ein differenziertes Angebot von modularen Nachqualifizierungs- und Weiterbildungskonzepten neue Marktzugänge für die Berliner Trägerlandschaft zu erschließen.

Über alle Projekte und beteiligten Träger hinweg kann jedoch festgestellt werden, dass Überlegungen angestellt werden, wie die Erfahrungen und neu- bzw. weiterentwickelten Kompetenzen aus den laufenden bzw. abgeschlossenen Projekten für die zukünftige Arbeit genutzt werden können.

### Ergebnistransfer

Dem überwiegenden Teil der Projekte des Cluster BIP 2 kann - im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel - eine gute Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit bescheinigt werden. Die meisten Projekte haben größere Abschlusskonferenzen zur Darstellung der Projektergebnisse und die Diskussion weitergehender Perspektiven durchgeführt. Hierzu wurden MultiplikatorInnen aus Wirtschaft, Politik und Arbeitsverwaltung sowie interessierte BeraterInnen und andere Non-Profit-Organisationen eingeladen.

Weiterhin wurden in einigen Projekten Produkte (z.B. Lernmaterial für Unternehmen / Gewerbeflächenbörse) oder Ideen für Fortbildungsseminare (z.B. Innovationsförderer / Seminare für BeraterInnen) entwickelt, für die nun von Seiten der Träger – ggf. unter Hinzuziehung von Fördermitteln – noch ein Marktzugang entwickelt werden muss.



### Nachhaltigkeit und Ergebnistransfer auf der Programmebene

Auf der Ebene des Programmträgers sind in stärkerem Maße als bisher Überlegungen anzustellen, wie die in den Projekten entwickelten Methoden und Instrumente besser vermarktet und den KMU auch außerhalb von Projekten nach Bedarf zur Verfügung gestellt werden können.

Damit werden zwei Anforderungen an den Programmträger gestellt, der sich grundsätzlich mit dem Problem konfrontiert sieht, positive und nutzbare Ergebnisse aus „Modell“-Projekten aufzugreifen, bekannt zu machen und letztlich auch zu überlegen, wie und unter welchen Bedingungen sie nutzbar sind. Wenngleich es auch Aufgabe der Projekte selbst ist, hier Ideen zu entwickeln, ist auch der Programmträger gefordert, präventive Arbeitsmarktpolitik zu befördern. Mit einer entsprechenden Öffentlichkeitsarbeit ist das Aufgreifen und Bekanntmachen umsetzbar.

Deutlich schwieriger stellt sich die Lösung der Aufgabe dar, Nutzungsbedingungen herzustellen. Einige Projektergebnisse werden - nicht zuletzt aufgrund der Struktur der KMU - nicht „marktgängig“ sein, da die Umsetzung bzw. der Einsatz von entwickelten und erprobten Instrumenten, Methoden etc. voraussetzt, dass jeweils Nachfrage und nicht nur Bedarf vorhanden ist. Die Einbindung des Programms in die Investitionsbank Berlin – als Strukturförderbank des Landes – böte hier eine gute Voraussetzung für Überlegungen, inwieweit die Projektergebnisse und -produkte bestehende Förderprogramme (insbesondere Beratungshilfen für KMU) ergänzen und ggf. in diese einfließen können. Eine weitere Möglichkeit wäre es, einen weiteren „Fördertopf“ zu kreieren, der die Nutzung von entwickelten Instrumenten und Methoden im Einzelfall finanziell unterstützt (bei entsprechender finanzieller Beteiligung des Unternehmens).

#### **6.2.9 KMU-Akquisition**

Die Einbeziehung der kleinen und mittleren Unternehmen in das Programm PbA ist von zentraler Bedeutung. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass gerade hier die Projektträger Schwierigkeiten hatten, den entsprechenden Unternehmenszugang zu organisieren. Wir sind jedoch der Meinung, dass die „Akquisition“ von KMU nicht allein den Projekten überlassen bleiben sollte. Will man Innovationsprozesse in den KMU befördern, dann läge es eigentlich nahe, dass das Programm von der Programmbetreuung (hier IBB) in der Berliner Wirtschaft bekannt gemacht und die KMU zur Beteiligung an der Programmumsetzung aufgerufen werden. Die würde eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit voraussetzen, die einerseits auf den präventiven Ansatz Berlin Arbeitsmarktpolitik, andererseits auch auf den innovativen Charakter des Programms sowie der im Rahmen des Programms zu bewilligenden und umzusetzenden Projekte stadtwweit hinweist.

So könnten - durchaus differenziert zu den thematisch differenzierten Innovationsfeldern - unmittelbar noch in der Bewilligungsphase der Projekte quasi „Startveranstaltungen“ organisiert werden, auf denen sich KMU und Projekte austauschen und finden können.

Hierbei ist es nicht ausgeschlossen - im Gegenteil sogar erwünscht -, dass sich die Projekte im Vorfeld und zu Beginn der Projektumsetzungsphase teilnehmende KMU suchen - dieses Verfahren würde jedoch eher den Charakter des Programms und die Politik der Senatsverwaltung / IBB verdeutlichen, hier mit neuen Ansätzen wirtschaftsnahe, experimentelle, modellhafte Projekte zu initiieren.

#### **6.2.10 Zur Trägerkompetenz – Dienstleister und Problemlöser?**

Die Träger befinden sich seit einigen Jahren in einer schwierigen Lage. Probleme bereiten die Knappheit öffentlicher Gelder, neue Anforderungen von Seiten der KundInnen (sowohl bei Betrieben als auch bei den verschiedenen Zielgruppen) und die gleichzeitig höheren und gewandelten Ansprüche der Geldgeber. Somit befindet sich die Weiterbildung ebenso in einer Umbruchsituation wie andere Branchen. Leider mussten wir feststellen, dass die meisten Träger noch sehr traditionell agieren. Dies betrifft sowohl die Strukturen (bürokratisch und hierarchisch), als auch die Arbeitsweisen (althergebrachte Lernformen, Schulungen und Lehrgänge) und den Umgang miteinander (Konkurrenz statt Kooperation). Für weitere Ausführungen verweisen wir auf die Langfassung.

In der bisherigen Programmstruktur ist der Träger nicht der Dienstleister, der den Senat bei der Umsetzung des Programms und die Betriebe bei "betrieblichen Innovationen" unterstützt, sondern selbst Zuwendungsempfänger. Damit wälzt der Senat einen Teil seiner ureigenen Aufgaben (z.B. Gewinnung der KMU für das Programm) auf die Träger ab. Da die Integration der Politikfelder (Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Struktur-, Technologie-, Frauenpolitik etc.) bisher unzureichend ist, das Programm PbA aber an einer Schnittstelle situiert ist, muss in dieser Hinsicht eine Integrationsfunktion vom Träger /Projekt wahrgenommen werden, die eigentlich auf Programmebene zu lösen wäre. Die Betriebe auf der anderen Seite neigen dazu, ihre Probleme zu delegieren und - möglichst kostenlos und ohne allzu großen Veränderungsaufwand - Leistungen zu erhalten.

Das Programm PbA hat den Anspruch, zur Bewältigung des Transformationsprozesses von der Industriegesellschaft zur "Informations- und Wissensgesellschaft" beizutragen. Mit den Themen "Innovation und Innovationsfähigkeit", "Lernende Unternehmen", "Einsatz von IuK Technologien", "Kompetenzentwicklung" und "Transnationalität / Internationalisierung / Europäisierung" sind alle Themen dieses Wandels auf dem Tisch. Dies erfordert eine hohe und aktuelle Kompetenz der Träger, entsprechende Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Sie müssen sich selbst diesem Wandel stellen und gleichzeitig die Betriebe als Dienstleister unterstützen.

Dies sind völlig neue Anforderungen, die in dieser Form erst seit etwa Mitte der 90er Jahre bestehen. Die Bildungsträger befinden sich daher in einer Situation der Ungewissheit über ihr eigenes Handwerkszeug, ja über den ganzen Gegenstand ihrer Bemühungen. Eine solche Verunsicherung zuzulassen ist nicht einfach, wenn gleichzeitig neue Arbeitsfelder (KMU und präventive Arbeitsmarktpolitik) beschritten werden. Daraus kann man durchaus den Schluss ziehen, dass für die Träger ein Unterstützungsprogramm ebenso notwendig wäre, wie für KMU. Stattdessen wird alles "dem Markt" überlassen - mit fragwürdigem Ausgang. Wir haben daher einige Indikatoren entwickelt, die bei der Trägersauswahl bei zukünftigen Projekten

Anwendung finden könnten (siehe dazu Langfassung). Sie beziehen sich auf die Beziehungen der Träger zu Unternehmen, auf die internen Organisationsstrukturen, auf seine „Internationalität“ und auf seine Haltung zu innovativen Prozessen.

### **6.2.11 Transnationalität**

Wir gehen insgesamt von positiven Effekten der transnationalen Zusammenarbeit in den Projekten aus. Dies betrifft die Entwicklung der Fähigkeiten von Projektmitarbeitern und Bildungsträgern zur Arbeit in einem EU-Umfeld, die Einsparung von Entwicklungskosten durch Arbeitsteilung, den Transfer von Innovationen in der Arbeitsmarkt- und Berufspolitik sowie die Förderung regionaler Zusammenarbeit auf EU-Ebene. In der zukünftigen Förderphase wird Transnationalität nicht mehr Förderbedingung sein, sondern nur noch eine Option für Projektvorhaben darstellen. Aus unserer Sicht ist aufgrund der positiven transnationalen Ergebnisse der ADAPT-Projekte und der Notwendigkeit eines Ausbaus bestehender und des Aufbaus neuer Kooperationen in der europäischen Zusammenarbeit die Durchführung transnationaler Kooperationen in mindestens gleichem Umfang und gleich hoher Qualität wie bisher zu gewährleisten.

Um diese besondere Förderungswürdigkeit der europäischen Zusammenarbeit von Seiten des Programmträgers zu dokumentieren, schlagen wir vor, dass die Aufnahme von transnationalen Partnerschaften mit einer Bonus-Regelung unterstützt wird. Darüber hinaus sollte die Finanzierung der Option „Transnationalität“ im Rahmen der neuen Finanzmittelplanung mit einer Budgetierung von mindestens 20% des Programmvolumens sichergestellt werden.

### **6.2.12 Wissenschaftliche Begleitung auf Programmebene**

Als Ergänzung einer Projekt- und Programmevaluation wird eine wissenschaftliche Begleitung auf Programmebene vorgeschlagen. Angesichts des strukturellen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft sowie der Geschwindigkeit des Wandels (Entwicklungen wie z.B. @-commerce, b2b, b2c) sollte dies vor allem die Vergabe von Expertisen und Erkundungsstudien beinhalten.

Expertisen könnten – angesichts der Offenheit des Programms - zur inhaltlichen Qualifizierung der Programmdiskussion beitragen und die Themen, wie wir sie im Kontext 2 aufgegriffen haben, auf einem aktuellen Diskussions- und Erkenntnisstand halten und sie vertiefen. Erkundungsstudien könnten die Erfahrungen aus anderen Bundesländern und auf EU – Ebene zu bestimmten Fragestellungen einfangen, als auch eine Reihe von Fallstudien in Berlin begleiten.

### **6.2.13 In eigener Sache - die Evaluation in der nächsten Förderphase**

Bei den bislang vorliegenden und im Rahmen der EvaluatorInnen-Workshops diskutierten Vorschläge zur Veränderung des Ablaufes der Projektakquisition orientiert die Programmbetreuung - ausgehend von den Erfahrungen der letzten Förderphase - auf ein dreiteiliges Antragsverfahren. In diesem Zusammenhang wurde auch darüber nachgedacht, Rolle und Funktion der Evaluation bzw. der EvaluatorInnen neu zu strukturieren. In der jetzt ablaufenden

den Förderphase standen die EvaluatorInnen in einem dreiseitigen Verhältnis (Programmbetreuung - Projektträger - EvaluatorIn) - allerdings finanziert direkt und ausschließlich über die Projekte - und waren damit in die Projekt- wie auch die Programmevaluation eingebunden. Die angelegte und vorgesehene - in unserem Fall jedoch nicht realisierte - projektbegleitende Evaluation passte sich in dieses dreiseitige Verhältnis ein. Mit den jetzt diskutierten Vorschlägen für die neue Förderphase sollen die EvaluatorInnen gleichzeitig die Funktion von GutachterInnen im Auswahlprozess sowohl von Projektskizzen wie auch im zweiten Schritt von konkret zu fördernden Projekten mit wahrnehmen und von daher die projektbegleitende Evaluierung umsetzen können. Gedacht ist hier an eine Beauftragung durch die Programmbetreuung direkt und damit auch an eine Auflösung des angesprochenen dreiseitigen Verhältnisses. Nach wie vor bleibt aber die Aufgabe sowohl der Projekt- wie auch der Programmevaluation.

Angesicht dieser Überlegungen plädieren wir dafür, in der kommenden Förderphase zumindest teilweise an Bewährtem festzuhalten, gleichzeitig aber auch die entwickelten Vorschläge zur Rolle und Funktion der EvaluatorInnen umzusetzen. Technisch wäre es so umsetzbar, dass die, über die Ausschreibung letztlich ausgewählten EvaluatorInnen- / Gutachter(gruppen) für die Programmevaluation sowie die Gutachtertätigkeit von der Programmbetreuung vertraglich gebunden werden. Mit Beginn der jeweiligen Projektlaufzeit werden die einzelnen Projekte Innovationsfelder / Clustern und somit auch dem bzw. der EvaluatorIn zugeordnet. Die Projektevaluation ist dann vertraglich zwischen Projektträger und EvaluatorIn zu regeln.

.. / ..