



PIW

Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH

Evaluation
der INNOPUNKT-Kampagne 15
„Mehr Ausbildungsplätze durch mehr
Ausbildungsbetriebe“

Endbericht

Teltow und Berlin, den 15.Dezember 2008

Gliederung

1	Einleitung	4
2	Konzeption, Ziele und Kontextbedingungen der INNOPUNKT-Kampagne 15.....	5
2.1	<i>Konzeption und Ziele der Kampagne.....</i>	<i>5</i>
2.2	<i>Kontextbedingungen für die Zielerreichung</i>	<i>10</i>
3	Ergebnisse und Erfahrungen aus der INNOPUNKT-Kampagne 15	13
3.1	<i>Vorstellung der geförderten Projekte</i>	<i>13</i>
3.1.1	<i>„ABC für KMU – Ausbildungskoaching für klein- und mittelständische Unternehmen“ des Projektträgers Ausbildungsverbund Teltow e.V. (AVT).....</i>	<i>14</i>
3.1.2	<i>„Berufsausbildung im Gastgewerbe – Hoteliers und Gastronomen decken eigenen Fachkräftebedarf“ des Projektträgers Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH (GEHOGA)</i>	<i>15</i>
3.1.3	<i>„Integriertes Modell BMI“ des Projektträgers Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH (FAW).....</i>	<i>17</i>
3.1.4	<i>„MAHA – Mehr Ausbildungsplätze durch höhere Ausbildungsqualität“ des Projektträgers bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH Potsdam</i>	<i>18</i>
3.1.5	<i>„Unternehmen: Weitblick (Un:weit)“ des Projektträgers GPN – Gesellschaft für Personalentwicklung Nord mbH Berlin.....</i>	<i>20</i>
3.2	<i>Implementationserfahrungen.....</i>	<i>23</i>
3.3	<i>Umsetzungserfahrungen</i>	<i>25</i>
3.3.1	<i>Arbeit mit Schüler/innen und Ausbildungsplatzsuchenden.....</i>	<i>25</i>
3.3.2	<i>Arbeit mit Unternehmen.....</i>	<i>29</i>
3.3.3	<i>Matching</i>	<i>33</i>
3.3.4	<i>Arbeit mit Auszubildenden und Unternehmen (während der Ausbildung)</i>	<i>36</i>
3.4	<i>Erfahrungen bei der Arbeit mit Chancengleichheit und Gender Mainstreaming</i>	<i>38</i>

4	Zielerreichung der INNOPUNKT-Kampagne 15	44
4.1	<i>Zur Erreichung der quantitativen Ziele.....</i>	44
4.1.1	<i>Exkurs: Ausbildungsbeteiligung und Ausbildungsplatzpotenzial von Betrieben in Brandenburg.....</i>	44
4.1.2	<i>Anzahl und Merkmale der akquirierten Ausbildungsbetriebe sowie der besetzten Ausbildungsplätze</i>	46
4.2	<i>Die qualitative Zielerreichung</i>	55
4.2.1	<i>Mehr Lernzeiten und Ausbildungsabschnitte im Betrieb</i>	55
4.2.2	<i>Betriebe übernehmen Kosten der Ausbildung</i>	56
4.2.3	<i>Erhöhung der Angebotstransparenz des Angebots betrieblicher Lernorte für die berufliche Erstausbildung</i>	57
4.2.4	<i>Unterstützung von Aktivitäten der Fachkräftesicherung.....</i>	59
4.2.5	<i>Querschnittsziel Gender Mainstreaming und Chancengleichheit.....</i>	60
4.2.5	<i>Querschnittsziel Qualität der Ausbildung.....</i>	61
4.2.6	<i>Nachhaltigkeit.....</i>	62
5	Fazit und Handlungsempfehlungen	66
5.1	<i>Bewertung der Zielerreichung.....</i>	66
5.2	<i>Handlungsempfehlungen.....</i>	71
6	Literatur- und Quellenverzeichnis (Auswahl)	73

1 Einleitung

Der vorliegende Endbericht ist Bestandteil des Auftrages der LASA zur formativen Evaluation der INNOPUNKT-Kampagne 15 „Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe“. Ziel des vorliegenden Endberichtes ist es, über die Erfahrungen, Ergebnisse und die Zielerreichung der INNOPUNKT-Kampagne zu berichten und auf der Grundlage dieser Erfahrungen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Im Einzelnen ist der Bericht wie folgt aufgebaut.

Im **zweiten Kapitel** werden die Ziele, die Konzeption sowie die Rahmenbedingungen der INNOPUNKT-Kampagne zusammengestellt.

Das **dritte Kapitel** gibt einen Überblick über die einzelnen Projekte und bilanziert die Umsetzungserfahrungen der INNOPUNKT-Kampagne.

Entlang der Kampagnenziele wird im **vierten Kapitel** der Stand der Zielerreichung per 15.11.2008 sowohl auf Kampagnen- als auch auf Projektebene dargestellt. Dabei wird zwischen folgenden Zielen der Kampagne unterschieden:

- den beiden Kernzielen der Kampagne, neue Ausbildungsbetriebe zu gewinnen und diese zusätzlichen Ausbildungsplätze auch zu besetzen. Sie sind verpflichtend für alle INNOPUNKT-Projektträger und mit quantifizierten Zielgrößen operationalisiert worden.
- weitere qualitative Kampagnenziele wie z. B. mehr Lernzeiten in Betrieben, Transparenz auf dem Ausbildungsmarkt, die als Zielstellungen für die Projektträger nicht verbindlich waren;
- der Umsetzungsstand zu den Querschnittszielen Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, Qualität der Ausbildung und Nachhaltigkeit – als für alle Projektträger verbindliche Ziele.

Das **fünfte Kapitel** bewertet die Zielerreichung und formuliert Handlungsempfehlungen für mögliche Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen der INNOPUNKT-Kampagne.

Formativer Charakter der Evaluation – wesentliche Instrumente und Methoden, die hierbei zum Einsatz kamen, waren:

- die begleitenden Projektbesuche und -gesprächen der Evaluation,
- der Teilnahme an den Projektcontrollinggesprächen der LASA Brandenburg GmbH sowie
- den regelmäßig stattfindenden insgesamt 6 Erfahrungsaustauschen zwischen den Projektträgern der Kampagne, auf denen die Projekte sich über ihre Projekterfahrungen austauschen konnten.

Waren die ersten drei **Erfahrungsaustausche** in den Jahren 2006 und 2007 dadurch geprägt, dass über die Projektkonzeption sowie den Projektumsetzungsstand berichtet wurde, so gewannen sie mit der Laufzeit der Kampagne auch stärker den Charakter von themati-

schen Erfahrungsaustauschen, die einzelne Schwerpunktthemen ins Zentrum rückten. So stellte die Evaluation die Ziele und Ergebnisindikatoren zur Diskussion (am 13.6.2007) vor, die Querschnittsthemen Gendermainstreaming (am 3.4.2008), innovative Ansätze der Projekte (am 11.10.2007, Verstetigung und Transfer (am 2.9.2008) waren ebenfalls Gegenstand je eines Erfahrungsaustausches.

Der Endbericht bündelt auch die wichtigsten Zwischenergebnisse der formativen Evaluation, die in den einzelnen **Zwischenberichten** mit den folgenden Schwerpunktsetzungen ausführlich dargestellt wurden:

- 1. Zwischenbericht – erste Projektumsetzungserfahrungen;
- 2. Zwischenbericht – Stärken-Schwächen-Profile der Projekte sowie die Einordnung Personalrekrutierungsstrategien in ausgewählten Branchen Brandenburgs;
- 3. Zwischenbericht – die förderprogrammatische Einordnung der INNOPUNKT-Kampagne 15;
- 4. Zwischenbericht – erste Zwischenauswertung der Zielerreichung und Ergebnisse der INNOPUNKT-Kampagne mit dem Stand 12/2007.

Methoden

Wesentliche Informationsgrundlagen für die Erstellung der Evaluationsberichte waren die Sachberichte der Projektträger, die Informationen aus einer Abfrage von Ergebnisindikatoren der Evaluation bei den Projektträgern, die Trägerinterviews der Evaluation, die Projektauswertungsgespräche der LASA, an denen auch die Evaluation teilnahm sowie die Diskussionen in den Erfahrungsaustauschen.

2 Konzeption, Ziele und Kontextbedingungen der INNOPUNKT-Kampagne 15

2.1 Konzeption und Ziele der Kampagne

Ausgangspunkt für die Ausschreibung der INNOPUNKT-15-Kampagne war der Befund des IAB-Betriebspanels, dass nur ein Viertel der Brandenburger Betriebe ausbildet. Von den 66.051 Brandenburger Betrieben sind 34.347 zur Ausbildung berechtigt, von denen jedoch nur 16.513 Betriebe ausbilden.¹ Vor diesem Hintergrund zielte die Kampagne „Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe“ darauf ab, bislang nicht ausbildende Betriebe für eine Ausbildung zu gewinnen, um damit die Ausbildungsbasis in Brandenburg zu verbreitern und so einen Beitrag zum Abbau der Ausbildungsplatzlücke zu leisten.

Die Erschließung zusätzlicher Ausbildungsplätze durch die Gewinnung von bislang nicht ausbildenden Betrieben hängt vor allem von der Ermittlung der konkreten betrieblichen Gründe für den Ausbildungsverzicht sowie den zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Instrumenten ab, um den bislang bestehenden Hemmnissen entgegen zu steuern. In Abhängigkeit davon sind unterschiedliche Strategien zu wählen, um Betriebe an eine Ausbildung heranzuführen. Potenzielle Einflussmöglichkeiten für die Projektträger der Kampagne

¹ Vergleiche dazu www.lasa.brandenburg.de/index.php?id=394.98.html.

bestehen insbesondere in jenen Betriebsfällen, in denen prinzipiell eine Ausbildungsbereitschaft vorhanden ist, aber personelle, zeitliche oder organisatorische Restriktionen der Aufnahme einer eigenen Ausbildung entgegenstehen.

Mit dem Ausschreibungstext für den INNOPUNKT-15-Wettbewerb formulierte das MASGF mögliche strategische Ansätze, um das betriebliche Ausbildungsplatzpotenzial zu erschließen. Die folgende Übersicht stellt das im Ausschreibungstext formulierte Oberziel sowie die weiteren 8 Teilziele zusammen.

Übersicht 1 Ziele der INNOPUNKT-Kampagne „Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe“

Das Ministerium für Arbeit, Soziales Gesundheit und Familie verfolgt mit der aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes finanzierten INNOPUNKT-Kampagne das Hauptziel einer deutlich stärkeren betrieblichen Beteiligung an der Erstausbildung, insbesondere durch die verstärkte Einbeziehung bisher nicht ausbildender Betriebe. Insbesondere sollen Betriebe mit und ohne Ausbildungseignung, die bisher nicht ausgebildet haben, verstärkt in Ausbildung oder Durchführung von Ausbildungsabschnitten einbezogen werden.

Die Ziele der Kampagne sind erreicht, wenn nach Beendigung der Projektförderung in Brandenburg die folgenden Teilziele realisiert wurden:

- a) Zeitlich und inhaltlich veränderte Angebote in der Kooperation der Lernorte Betrieb, Bildungsdienstleister und Berufsschule schaffen mehr Lernzeiten in Betrieben.
- b) Veränderte, angepasste und neue Kommunikations- und Beratungsaktivitäten erschließen Ausbildungskapazitäten bei aktuell nicht ausbildenden Betrieben und Kapazitäten für praktische Anwendungs- und Vertiefungsphasen bei Betrieben, die bisher keine Ausbildungseignung beantragt haben.
- c) In Kooperation mit Bildungsdienstleistern übernehmen erstmals ausbildende Betriebe wesentliche Kosten der beruflichen Erstausbildung.
- d) Gezieltes Marketing erhöht die öffentliche Transparenz des Angebots betrieblicher Lernorte für die berufliche Erstausbildung.
- e) Bestehende Programme und Förderinstrumente sowie neue Finanzierungen (z. B. SGB II) unterstützen die Gewinnung von bisher nicht ausbildenden Betrieben für die berufliche Erstausbildung.
- f) Der Anteil der Fachkräfterekrutierung durch Ausbildung im eigenen Betrieb steigt.
- g) Die Aktivitäten zur Gewinnung von nicht ausbildenden Betrieben unterstützen die regionalen oder branchenbezogenen Rekrutierungsstrategien von Fachkräften.
- h) Die Chancengleichheit zwischen weiblichen und männlichen Jugendlichen wird befördert.

Auf der Basis des Ausschreibungstextes identifizierte die Evaluation in einem ersten Schritt die in der INNOPUNKT-Ausschreibung formulierten Ziele (siehe die Unterstreichungen im Kasten). Danach wurden in einem zweiten Schritt die in der aktuell gültigen Projektplanungsübersicht (PPÜ) formulierten Projektteilziele (TZ) den jeweiligen Kampagnenzielen (a bis h) sowie den Querschnittszielen (QZ) der Kampagne zugeordnet.

Die folgende tabellarische Übersicht stellt die im Ergebnis des ZyPP-Workshops und folgenden PPÜ-Änderungen fixierten Zielsetzungen und Ergebnisindikatoren für die sechs Projekte der INNOPUNKT-Kampagne zusammen:²

- „ABC für KMU – Ausbildungscoaching für klein- und mittelständische Unternehmen“ des Projektträgers Ausbildungsverbund Teltow e.V. – Bildungszentrum der IHK Potsdam (**AVT**)
- „MAHA – Mehr Ausbildungsplätze durch höhere Ausbildungsqualität“ des Projektträgers bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH (**BBW**)
- „Integriertes Modell BMI“ des Projektträgers Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH (**FAW**)
- „Berufsausbildung im Gastgewerbe – Hoteliers und Gastronomen decken eigenen Fachkräftebedarf“ des Projektträgers Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH (**GEHOGA**)
- „Un:weit – Unternehmen: Weitblick“ des Projektträgers Gesellschaft für Personalentwicklung Nord mbH (GPN)
- „Zulauf“ des Projektträgers **Unique**

² Siehe ausführlicher zu den Veränderungen der Projektplanungsübersichten im Projektverlauf die Darstellung der einzelnen Projekte in Kapitel 3.1.

Übersicht 2 Beiträge der einzelnen Projekte lt. PPÜ zu den Zielen der INNOPUNKT-Kampagne 15

Kampagnenziele / Projekt und Projektteilziele	AVT (PPÜ vom 7.11.2005)	BBW (PPÜ vom 21.4.2008)	FAW (PPÜ vom 1.12.2005) PPÜ-Änderungsantrag vom April 2008	GEHOGA (PPÜ vom 23.11.2005)	GPN (PPÜ vom 10.10.2006)	UNIQUE (PPÜ vom 1.1.2008)
Neue Ausbildungsbetriebe gewinnen (b, e, f)	TZ 1: 150 UN in Nordwest-Brandenburg nehmen teil (mind. 40 UN)	TZ 1: Personalbedarfsanalysen in 40 UN TZ 2: 20 UN	TZ1: 50 UN (mind. 40 UN)	TZ1 und 2: 40 UN	TZ 1: 40 UN bilden aus TZ 3: 60 UN wurden informiert	TZ 1 Bedarfsanalysen TZ 2: 20 UN erwerben Ausbildungsberechtigung für duale Ausbildung TZ 3: 8-12 Betriebe sind bereit in zentralem Ausbildungsverbund auszubilden TZ 4: 8-12 Betriebe für freie Ausbildung gewonnen
Neue betriebliche Ausbildungsplätze besetzen (b, e, f)	TZ 2: 50 Jugendliche (mind. 40 Jugendliche)	TZ 3: Informationsveranstaltungen für Schüler/innen TZ4: 62 Jugendliche als Doppelqualifizierung zum Erwerb der FHS-Reife in Metall/Elektro-Branche (mind. 40 Jugendliche)	TZ 1 60 Jugendliche (mind. 40 Jugendliche)	TZ3: 40 Jugendliche	TZ1: 40 Jugendliche	TZ6: mind. 20 Jugendliche in dualer Ausbildung TZ 6 mit neuen Formen des Ausbildungsmarketing Jugendliche für Agrarwirtschaft ansprechen
Mehr Lernzeiten und Ausbildungsabschnitte im Betrieb (a, b)	PZ: 150 neue UN stellen sich als Lernorte für Ausbildungsverbände zur Verfügung		TZ3: 400 UN mit Praktikumsplätzen TZ4: bestehende Ausbildungsverbund wird genutzt und gestärkt		TZ2: 10 UN stellen bis zu 20 Praktikplätze zur Verfügung	TZ 2: 2 Ausbildungsverbände in Nord- und Südbrandenburg TZ 3: 1 zentraler Ausbildungsverbund
Betriebe übernehmen Kosten der Ausbildung (c)						
Transparenz über Lernangebote erhöhen (d)			TZ2: 200 UN in Datenbank erfasst			
Einzelbetriebliche) sowie regionale und branchenbezogene Fachkräftesicherung wird unterstützt (f)	TZ 2: 50 Ausbildungsplätze durch Lernortkooperation geschaffen	PZ mehr doppelqualifizierende Berufsausbildung TZ5: Studienberatungsgespräche für 62 Auszubildende	PZ: Ausbildungssituation in der Oder-Spree-Region hat sich verbessert	PZ Ausbildungssituation im Gastgewerbe verbessern	PZ: einzelbetrieblich: Nachwuchsförderung ist Teil einer strategischen und vorausschauenden Personalentwicklung.	PZ: sektoral: Ausbildung für Jugendliche im ländlichen Raum in Agrarbetrieben
Chancengleichheit von Frauen und Männern (QZ, h)	TZ3: 5 Frauen in einen männerdominierten Beruf vermittelt		TZ1: mind. 20 Frauen von 60 Jugendlichen		TZ1: 2 Ausbildungsplätze für Alleinerziehende (Teilzeitausbildung)	TZ 5: Gewinnung von Jugendlichen richtet sich ausdrücklich auch an junge Frauen
Qualität der Ausbildung (QZ)				TZ4: Jugendliche sind über Anforderungen der Berufe informiert; Auszubildende nutzen zusätzliche Bildungsangebote TZ 4: Verbesserung der	TZ 3: 60 Betriebe sind zu neuen Berufen informiert worden, 10 % davon bilden in den neuen Berufen aus	TZ 4: 8-12 Betriebe in der seit 3/2008 für Brandenburg neuen freien Ausbildung im Ökolandbau

Kampagnenziele / Projekt und Projektteilziele	AVT (PPÜ vom 7.11.2005)	BBW (PPÜ vom 21.4.2008)	FAW (PPÜ vom 1.12.2005) PPÜ-Änderungsantrag vom April 2008	GEHOGA (PPÜ vom 23.11.2005)	GPN (PPÜ vom 10.10.2006)	UNIQUE (PPÜ vom 1.1.2008)
				Qualität der Berufsausbildung in ausgewählten Betrieben durch Ausbildungscoaches		
Nachhaltigkeit der Unterstützung (QZ)					TZ4: 20 UN erklären Übernahmeabsicht für Auszubildende	
Good-practice-Beispiele eröffnen Transferchancen (QZ)	TZ4: 50 UN bei Fachtagung zum Projektende, Erfahrungsberichte in Medien		TZ 5: neue Finanzierungsansätze für ein betriebliches Ausbildungsmodell für besondere Zielgruppen			TZ 7 Vorschläge für verbesserte landwirtschaftliche Berufsprofile (Agrarservicekraft) und ergänzend weitere im Praxistest erfolgreichen Ansätze

QZ = Querschnittsziel, a-h = Kampagnenziele, TZ = Projektteilziele

Diese Zuordnung macht deutlich, dass alle sechs INNOPUNKT-Projekte die beiden **Kernziele** der Kampagne – „neue Ausbildungsbetriebe gewinnen“ und „neue betriebliche Ausbildungsplätze besetzen“ – mit konkreten Zielindikatoren untersetzt haben. Als Mindestziel wollen alle 6 Projekte insgesamt ca. 220 neue Ausbildungsbetriebe für eine Ausbildung im Dualen System gewinnen und diese Ausbildungsplätze auch mit mindestens 220 Jugendlichen besetzen.

Als **Querschnittsziele** wurden im Rahmen der Kampagne Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, Nachhaltigkeit der Unterstützung und Qualität der Ausbildung formuliert, die aber nicht in allen Projektplanungsübersichten als Projektteilziele abgebildet und quantifiziert worden sind.

Zur Erreichung des Hauptziels der Kampagne, die betriebliche Beteiligung an der Erstausbildung deutlich zu erhöhen, konnten eines oder mehrere **Teilziele** gewählt werden. Diese weiteren Kampagnenziele waren keine verpflichtenden Vorgaben für die Projektträger, sondern konnten optional als Projektteilziele von den Trägern aufgenommen werden.³ Entsprechend unterschiedlich sind diese Ziele auch von den einzelnen Projektträgern aufgegriffen worden. Während z. B. das Teilziel „Betriebe übernehmen Kosten der Ausbildung“ von keinem der Projekte als explizites Ziel in die PPÜ aufgenommen wurde, nannten alle Projekte als übergreifende und damit die Projektteilziele integrierende Zielstellung, die Fachkräftesicherung auf einzelbetrieblicher, regionaler oder sektoraler Ebene unterstützen zu wollen.

2.2 Kontextbedingungen für die Zielerreichung

Während der dreijährigen Laufzeit der INNOPUNKT-Kampagne von November 2005 bis November 2008 haben sich wesentliche wirtschaftliche, demographische und förderpolitische Rahmenbedingungen auf dem Ausbildungsmarkt verändert.

Angebotsseitig stellte die wirtschaftliche Entwicklung und der damit verbundene Fach- und Nachwuchskräftebedarf die wesentliche Determinante für die Ausbildungsplatzentwicklung dar. Hier war die Kampagnenlaufzeit durch ein insgesamt günstiges Wachstumsumfeld gekennzeichnet, was insgesamt zu einem steigenden Angebot an betrieblichen Ausbildungsplätzen führte. Allerdings partizipierten nicht alle Branchen und Regionen Brandenburgs in gleichem Maße von dieser Entwicklung. Diese brach sich insbesondere an betriebsgrößen-spezifischen, regionalen und branchenspezifischen Besonderheiten. Vor allem Klein- und Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten verfügen nur über einen sehr kurzfristigen Planungshorizont. Personalpolitische Entscheidungen sind an die auch kurzfristig schwankende Auftragslage gekoppelt. Gerade die wirtschaftlich schlechtere Situation vieler Betriebe

³ „Die einzelnen Projekte müssen dem Hauptziel Rechnung tragen. Zur Erreichung des Hauptziels können eines oder mehrere Teilziele gewählt werden, wobei den Teilzielen a) und b) besondere Bedeutung zukommt.“ (LASA: Ideenwettbewerb im Rahmen des INNOPUNKT-Programms des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe, S. 2.).

in den peripheren Regionen erschwert ebenfalls die Entscheidung für eine auf bis zu drei Jahren angelegte betriebliche Ausbildung.

Nachfrageseitig war der Ausbildungsmarkt in den Jahren seit 2005 v.a. durch den demographisch bedingten Rückgang der Schulabgänger/innenzahlen charakterisiert. Seit dem Jahr 2004 war der durchschnittliche Jahrgangsbesatz der 16- bis unter 19-jährigen stark rückläufig und wird sich bis zum Jahr 2011 mehr als halbieren. Von dieser demographischen Entwicklung sind die einzelnen Regionen Brandenburgs allerdings in unterschiedlicher Schärfe betroffen:

- Im engeren Verflechtungsraum geht die Zahl der 16- bis unter 19-jährigen Wohnbevölkerung in Folge günstigerer Altersstrukturen und anhaltender Suburbanisierungsprozesse Berlins nur unterproportional stark zurück: Der Tiefpunkt wird im Jahr 2010 erreicht sein; zu diesem Zeitpunkt liegt die Anzahl der 16- bis unter 19-jährigen im Vergleich zum Basisjahr 2004 voraussichtlich bei 52,6 %.
- Der äußere Entwicklungsraum wird bei der Entwicklung der Anzahl der 16- bis unter 19-jährigen Wohnbevölkerung noch deutlichere Verluste zu verzeichnen haben als das Land Brandenburg ohnehin: Der Tiefpunkt in diesem Teil des Landes wird für das Jahr 2011 prognostiziert; zu diesem Zeitpunkt wird die Anzahl der 16- bis unter 19-jährigen im Vergleich zum Basisjahr 2004 bei nur noch 37,5 % liegen.

Trotz dieses demographisch bedingten Rückgangs der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen bestand auch während der Kampagnenlaufzeit nach wie vor eine betriebliche Ausbildungsplatzlücke. Die Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt wurde zunehmend von den nicht vermittelten Altbewerber/innen sowie von denjenigen Ausbildungsplatzbewerber/innen gestellt, die aufgrund von schlechteren Schulabschlüssen zu Beginn des Ausbildungsjahres noch keinen Ausbildungsplatz gefunden hatten.

Insofern war es aus landespolitischer Perspektive auch ein Ziel der INNOPUNKT-Kampagne mit Beginn dieser strukturellen Veränderung auf dem Ausbildungsmarkt, Ansätze zu erproben und Erfahrungen zu sammeln. Es galt dabei Problemlösungsansätze zu erproben, die vor dem Hintergrund zurückgehender Ausbildungsplatzbewerber/innenzahlen dazu beitragen können die betriebliche Ausbildungsbereitschaft und -basis zu verbreitern und damit Anregungen zur förderprogrammatischen Weiterentwicklungen der Landesinterventionen zu geben.

Das Regelfördersystem des Bundes hat vor dem Hintergrund der sich verändernden Situation auf dem Ausbildungsmarkt den Bedarf an einer umfassenden ausbildungsvorbereitenden und -begleitenden Unterstützung – sowohl für Betriebe als auch für Jugendliche – ebenfalls erkannt und entsprechend mit unterschiedlichen Initiativen reagiert:⁴

⁴ Vergleiche hierzu den dritten Zwischenbericht der formativen Evaluation, in dem ausführlicher auf die verschiedenen Förderprogramme des Bundes und des Landes eingegangen wird.

- So unterstützt seit Anfang 2007 das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BmWi) in dem Sonderprogramm „passgenaue Vermittlung“ die Kammern dabei, den Vermittlungs- und Matchingprozess zwischen Betrieben und Jugendlichen zu verbessern; in allen Kammerbezirken des Landes Brandenburg wurden von den Industrie- und Handelskammern (IHK) bzw. den Handwerkskammern (HwK) entsprechende Projekte erfolgreich beantragt.
- Mit dem Vierten SGB III-Änderungsgesetz wurde das bisher auf die Unterstützung von benachteiligten Jugendlichen begrenzte Instrument der ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) auch auf die organisatorische Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen ausgeweitet, die sozial benachteiligte oder lernbeeinträchtigte Jugendliche ausbilden.
- Mit dem Fünften SGB III-Änderungsgesetz wurde, beginnend Ende des Jahres 2008, das neue Förderinstrument der Berufseinstiegsbegleitung eingeführt, welches zunächst an ausgewählten Schulen bundesweit erprobt wird.

Allerdings entstand dadurch fördersystematisch ein institutionelles Nebeneinander von Programmen, die jeweils eigene institutionelle, phasen- und zielgruppenspezifische Fördertatbestände in den Mittelpunkt rücken:

- Die Regelförderung der Bundesagentur für Arbeit (BA) erweiterte die Unterstützungsleistung abH auch für Betriebe, koppelt diese aber immer an den Benachteiligtenstatus der Auszubildenden.
- die Förderprogramme bedienen sich unterschiedliche institutioneller Umsetzungsakteure bzw. Projektträger. Z.T. haben nur die Kammern Zugang zu den Programmen - so im Fall der BmWi-Förderung zur passgenauen Vermittlung und bei der EXAM-Förderung des Landes. Z.T. werden die Förderprogramme auch für Bildungsdienstleister geöffnet, wie im Fall des BMBF-Programms JOBSTARTER.
- die Förderung der passgenauen Vermittlung des BMWI bleibt vorwiegend auf die Matchingphase begrenzt und klammert die Ausbildungsbegleitung weitestgehend aus;

Allein mit dem Anfang 2007 neu gestarteten JOBSTARTER –Programm wurde ein mit der INNOPUNKT-Kampagne 15 vergleichbares Modellprogrammangebot geschaffen, das konzeptionell phasenübergreifend, sowohl Betriebe als auch Jugendliche in den Fokus nimmt.

Diese förderprogrammatischen Entwicklungstrends machen einerseits deutlich, dass mit der INNOPUNKT-Kampagne 15 ein Förderbedarf frühzeitig erkannt und aufgegriffen wurde. Andererseits zeigt aber auch die bloße Anzahl der inzwischen bestehenden Programmansätze, dass perspektivisch eine Arrondierung der Förderlandschaft erforderlich und zweckmäßig erscheint, in der auch die Erfahrungen der INNOPUNKT-Kampagne wichtige Anregungen geben können.

Die sechs Projekte der INNOPUNKT-Kampagne 15 stellte die vorstehend skizzierte Veränderung der Förderlandschaft vor neue Herausforderungen:

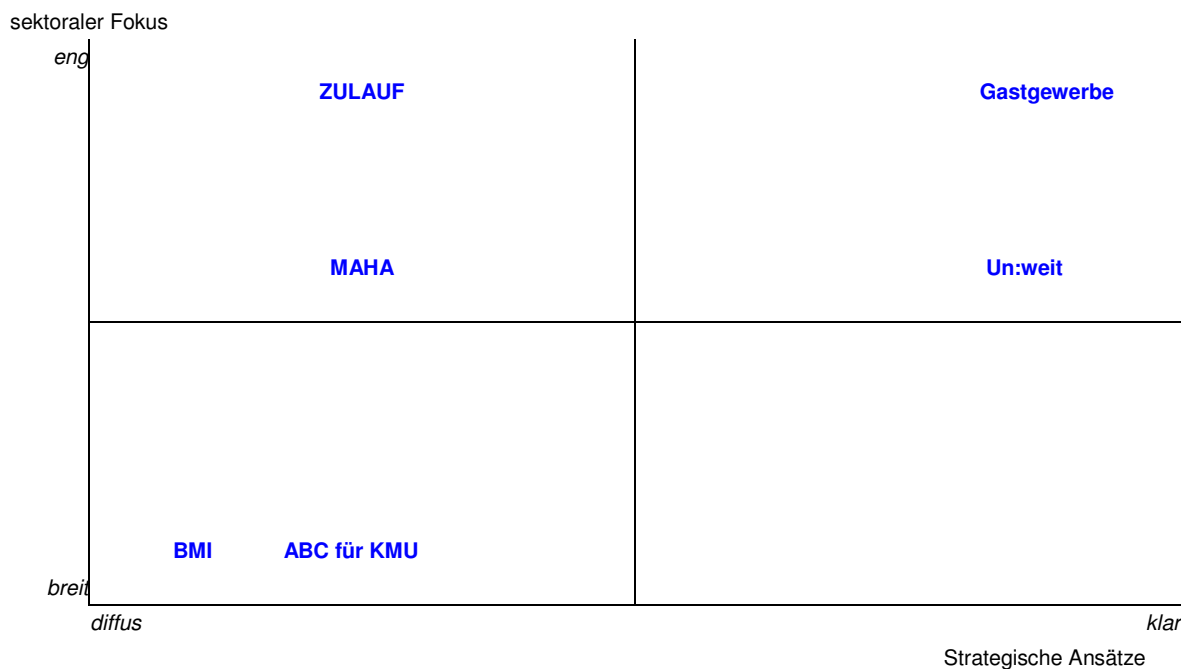
- Einerseits mussten sich die Projekte mit den anderen Akteuren und Projekten abstimmen, insbesondere mit den Kammern als Träger des landesseitig geförderten EXAM sowie der durch das BmWi-geförderten passgenauen Vermittlungsprojekte.
- Andererseits zeichneten sich die Projekte der INNOPUNKT-Kampagne 15 gegenüber allen anderen Förderungen dadurch aus, dass die zu akquirierenden Betriebe entweder neu ausbilden oder mindestens seit fünf Jahren nicht mehr ausgebildet haben, um so – stärker als dies in anderen Programmen der Fall ist – Mitnahmeeffekte zu vermeiden.

3 Ergebnisse und Erfahrungen aus der INNOPUNKT-Kampagne 15

3.1 Vorstellung der geförderten Projekte

Die Umsetzungsstrategien der sechs Projekte von INNOPUNKT 15 lassen sich deutlich voneinander unterscheiden entlang ihrer tatsächlichen sektoralen Ausrichtung einerseits und der zum Einsatz gebrachten strategischen Unterstützungselemente andererseits. Die folgende Übersicht zeigt das idealtypische Ergebnis dieser Analyse.

Übersicht 3 Projekte der INNOPUNKT-Kampagne 15 nach konzeptionellen Merkmalen



Die Übersicht verdeutlicht zum Einen, dass sich drei Projekte durch eine klaren, dabei jedoch unterschiedlichen Fokus auszeichnen: In zwei Fällen (Gastgewerbe, ZULAUF) stehen Bran-

chen (Hotel- und Gaststättengewerbe, Landwirtschaft) im Mittelpunkt der Projektbemühungen. In ebenfalls zwei Fällen (Gastgewerbe, Un:weit) lässt sich eine klare strategische Instrumentierung feststellen. So stellt das Projekt „Gastgewerbe“ der Gehoga auf den Einsatz von ausbildungsbegleitenden Ausbildungscoaches ab, um die die Qualität der Ausbildung zu verbessern und das Projekt „Un:weit“ bettet die Ausbildungsplatzakquise in die betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung ein. Im Ergebnis der möglichen Überschneidungen gibt es innerhalb von INNOPUNKT 15 ein Projekt (Gastgewerbe), welches sich sowohl durch einen deutlichen sektoralen Fokus als auch durch klare Ansätze in Hinblick auf einzusetzende strategische Instrumente auszeichnet.

Zum Anderen gibt es ebenfalls drei Projekte, die keine deutlichen Schwerpunktsetzungen – weder bei den angesprochenen Unternehmen, noch bei den eingesetzten strategischen Instrumenten – zeigen (MAHA, ABC für KMU, BMI). Gleichwohl sind die Konzepte dieser Projekte nicht identisch, da sich bei anderen Merkmalen, wie beispielsweise der regionalen Ausrichtung, teilweise deutlich voneinander unterscheiden.

Im Folgenden werden die strategischen Ansätze der einzelnen Projekte der INNOPUNKT-Kampagne kurz vorgestellt, die Zielerreichung im Sinne eines Soll-Ist-Abgleichs sowohl bei den projektspezifischen als auch Kampagnenquerschnittszielen festgestellt sowie die wesentlichen Veränderungen im Projektverlauf kurz skizziert.

3.1.1 „ABC für KMU – Ausbildungskoaching für klein- und mittelständische Unternehmen“ des Projektträgers Ausbildungsverbund Teltow e.V. (AVT)

Das Projekt „ABC für KMU“ verfolgte das Ziel neue Ausbildungsplätze in der Region Westbrandenburg zu akquirieren und geeignete Jugendliche auf diese Plätze zu vermitteln. Die für die Ausbildung gewonnenen Unternehmen sollen in einem losen Netzwerk an das Projekt gebunden werden, über das der Projektträger vor allem Verbundausbildungsplätze einrichtete.

Wie die folgende Übersicht der wesentlichen Zielstellungen und Ergebnisse des Projektes zeigt, konnte das Projekt seine quantifizierten Projektziele in den wesentlichen Eckpunkten ohne wesentliche Veränderung gegenüber der eingereichten Projektkonzeption und der PPÜ erfolgreich umsetzen.

Allerdings veränderte sich – unterhalb der PPÜ-Ebene – im Projektverlauf die Schwerpunktsetzungen in der Akquisestrategie:

- Der regionale Akquiseschwerpunkt wurde auf den Raum Potsdam / Potsdam-Mittelmark gelegt, da sich dort die Aufwand-Nutzen-Relation in der Ausbildungsplatzakquise als wesentlich effizienter erwies als in den strukturschwächeren Landkreisen Ostprignitz-Ruppin und Prignitz.

- Die ursprüngliche Annahme des Projektkonzeptes, dass bisher nicht ausbildende KMU mit eingeschränkter Ausbildungsfähigkeit über Teilausbildungen und ein begleitendes Ausbildungscoaching bei der Schaffung von Ausbildungsplätzen unterstützt werden müssten, stellte sich nicht als der zentrale Engpassfaktor heraus. Vielmehr erwies sich die Akquise von geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/innen als ein wichtiger Engpass. Denn leistungsstarke Schüler/innen, wie sie für einige der angebotenen Ausbildungsberufe gebraucht wurden, standen dem Projektträger vielfach nicht mehr oder in nicht ausreichender Zahl zur Verfügung, so dass in Einzelfällen für Ausbildungsplätze keine geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/innen gefunden wurden.

Übersicht 4 Projektsteckbrief „ABC für KMU“

	SOLL	IST
Konzeptansatz - Strategie	bisher nicht ausbildende KMU mit eingeschränkter Ausbildungsfähigkeit arbeiten zur Schaffung von Ausbildungsplätzen in Netzwerken zusammen	Dienstleistungsangebote aus einer Hand zur Gewinnung von Betrieben und Jugendlichen und dem entsprechenden Matching
Regional-sektorale Schwerpunkte	regional: nordwestliches und westliches Brandenburg sektoral: branchenübergreifend	regionaler Fokus auf das westliche Brandenburg Branchenschwerpunkte: breiter Branchenmix
Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe	150 UN in Nordwest-Brandenburg nehmen teil (mind. 40 UN) (TZ 1)	46 Unternehmen 163 Unternehmen in Netzwerk
Anzahl Ausbildungsverträge	50 Jugendliche (mind. 40 Jugendliche) (TZ 2)	57 Ausbildungsverträge (+25 Ausbildungsverträge)
Weitere Spezifische Projektteilziele	Identifikation von Teilausbildungsmöglichkeiten in KMU und Etablierung eines Netzwerkes Verzahnung der Lernangebote der KMU zur Gewährleistung einer dualen Ausbildung (Lernortkooperationen)	hoher Anteil an Verbundausbildungen
Qualität der Ausbildung	Ausbildungscoaching (kein PPÜ-Ziel)	in Einzelfällen ausbildungsbegleitende organisatorische Beratungen und Unterstützung, aber betriebsseitig kein Bedarf an einem systematischen Coaching artikuliert
Gender Mainstreaming	5 Frauen in einen männerdominierten Beruf vermittelt (TZ 3)	5
Verstetigung /Transfer//Nachhaltigkeit	50 UN bei Fachtagung zum Projektende, Erfahrungsberichte in Medien (TZ 4)	Öffentlichkeitsarbeit (Artikel in Fachzeitschrift und Tagespresse) jährliche Netzwerkkonferenz und Versuch das Unternehmensnetzwerk im Rahmen der Geschäftspolitik des Trägers weiter zu erhalten

3.1.2 „Berufsausbildung im Gastgewerbe – Hoteliers und Gastronomen decken eigenen Fachkräftebedarf“ des Projektträgers Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH (GEHOGA)

Das Projekt „Berufsausbildung im Gastgewerbe“ konnte das Konzept entsprechend der ursprünglichen Antragskonzeption realisieren. Brandenburgweit sollten neue Ausbildungsbetriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe für eine Berufsausbildung gewonnen werden. Kernbestandteil des Projektes war die Bereitstellung von Ausbildungscoaches für die Klein- und Kleinstunternehmen dieser Branche. Dieser Ansatz hat im Rahmen von INNOPUNKT 15 Alleinstellungscharakter. Die Stärke des Konzeptes liegt darin, dass die spezifischen (Ausbildungs-)Bedingungen der Branche berücksichtigt und Instrumente entwickelt wurden, um diesen gerecht zu werden, indem z. B. Schüler/innen durch Maßnahmen der fachpraktischen

Berufsorientierung Einblicke in die branchenspezifischen Arbeitsanforderungen erhielten, in Zusammenarbeit mit den OSZ ein Test für die Berufsschüler/innen erprobt wurde und durch den Einsatz von Ausbildungscoaches die Qualität der Ausbildung gezielt verbessert werden sollte.

Das Projekt konnte entsprechend des ursprünglichen Konzeptansatzes und entsprechend der PPÜ realisiert werden. Es fanden nur geringfügige Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen statt. So erfolgte der Einsatz der Ausbildungscoaches – anders als ursprünglich in der Projektkonzeption geplant – nicht gebündelt für mehrere Auszubildende aus verschiedenen Betrieben. Dieser betriebsübergreifende Einsatz scheiterte an der räumlichen Distanz zwischen den am Projekt beteiligten Betrieben, so dass die Ausbildungscoaches ausschließlich in den einzelnen Betrieben eingesetzt werden mussten.

Übersicht 5 Projektsteckbrief „Berufsausbildung im Gastgewerbe“

	SOLL	IST
Konzeptansatz - Strategie	Verbesserung der Qualität der Berufswahl und der Berufsausbildung durch Ausbildungscoaching und berufsorientierende Aktivitäten	Neben berufsorientierenden Aktivitäten und der Akquise von Ausbildungsbetrieben stand die ausbildungsbegleitende Arbeit der Ausbildungscoaches im Dreieck von Betrieb-OSZ- Azubis im Vordergrund
Regional-sektorale Schwerpunkte	regional: Land Brandenburg sektoral: Hotel- und Gastgewerbe	Brandenburgweit - regionaler Fokus (siehe Karte - Umland) Hotel- und Gaststättengewerbe
Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe	40 UN (TZ 1 und 2)	41 bzw. 45 UN
Anzahl Ausbildungsverträge	40 Jugendliche (TZ 3)	66 akquiriert – 59 über die Probezeit hinaus ausgebildet
Weitere Spezifische Projektziele		
Qualität der Ausbildung	Jugendliche sind über Anforderungen der Berufe informiert; (berufsvorbereitende Veranstaltungen) (TZ 4) Auszubildende nutzen zusätzliche Bildungsangebote - Verbesserung der Qualität der Berufsausbildung in ausgewählten Betrieben durch Ausbildungscoaches (TZ 4)	Berufsorientierung in Zusammenarbeit mit den BIZ, an Schulen, Betriebsbesichtigungen mit Schulklassen Einsatz von durchschnittlich ca. 15 Ausbildungscoaches OSZ-Test in einzelnen Klassen von OSZ zur Feststellung
Gender Mainstreaming	Ansätze nicht erkennbar	
Verstetigung /Transfer//Nachhaltigkeit		Öffentlichkeitsarbeit durch Publikationen, Veranstaltungsteilnahmen und Landes- und Bundesmeisterschaften verbandsinterne Verstetigung Mainstreaming des Ansatzes eines Ausbildungscoachings in der Verbund-RL des MASGF

3.1.3 „Integriertes Modell BMI“ des Projektträgers Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH (FAW)

Kern des Projektes ist die Akquise und Beratung von Unternehmen, um diese für neue Ausbildungsplätze zu gewinnen, sowie die Suche nach geeigneten Jugendlichen zur Vermittlung auf die Ausbildungsplatzangebote. Das Projekt hatte einen branchenübergreifenden, aber regional auf den Landkreis Oder-Spree sowie die angrenzenden Landkreise im Osten Brandenburgs fokussierten Akquiseschwerpunkt.

Gegenüber der ursprünglichen Antragstellung wurde im Rahmen des Zypp-Workshops das Projektkonzept – nicht zuletzt auch aufgrund von Mittelkürzungen – in seinen quantitativen und qualitativen Zielstellungen verändert. So wurden die ursprünglich vorgesehene Anzahl der vermittelten Ausbildungsplätze ebenso reduziert wie die in der ursprünglichen Antragstellung vorgesehenen drei Projektstandorte – in Fürstenwalde/Spree, in Eisenhüttenstadt und in Beeskow als den lokalen Wirtschaftsschwerpunkten des Landkreises Oder-Spree. Zweitens war innerhalb der „Modellbildung“ angestrebt worden, auf Grundlage des reformierten BBiG Teilzeitausbildung insbesondere für junge Mütter anzubieten. Dies sollte gegebenenfalls in Form von Verbundausbildung realisiert und mit Unterstützung der Sozialpartner finanziert werden.

Im Ergebnis der Projektumsetzung wurde im Sommer 2008 eine Änderung der PPÜ vorgenommen, die v.a. darauf abzielte die quantitativen Ziele an die Projektumsetzungserfahrungen anzupassen. Im Einzelnen wurden:

- die Anzahl sowohl der neu ausbildenden Unternehmen als auch der vermittelten Jugendlichen jeweils um 10 auf insgesamt 50 bzw. 60 reduziert (TZ 1);
- die Zahl der in der Ausbildungsdatenbank www.ausbildung-los.de veröffentlichten Unternehmen wird von ursprünglich 450 auf 200 abgesenkt, da weniger Unternehmen als erwartet bereit waren, die angebotenen Lehrstellen auch zu veröffentlichen (TZ 2);
- die Zahl der Unternehmen, die Praktikumsplätze zur Verfügung stellen von 50 auf insgesamt 400 erhöht (TZ 3);
- auf die vorgesehene Neugründung eines weiteren Ausbildungsverbundes wurde verzichtet, vielmehr wurde der schon bestehende regionale Ausbildungsverbund durch das Projekt BMI genutzt und gestärkt (TZ 4).

Übersicht 6 Projektsteckbrief „Integriertes Modell BMI“

	SOLL	IST
Konzeptansatz - Strategie	Akquise und Beratung von Unternehmen, um diese für neue Ausbildungsplätze zu gewinnen, sowie die Suche nach geeigneten Jugendlichen zur Vermittlung auf die Ausbildungsplatzangebote.	Betreuung von Jugendlichen und Unternehmen aus einer Hand – Akquise v.a. von neu ausbildenden Betrieben (hohe Anzahl von Ausbildungsberechtigungen, die durch das Projekt gewonnen wurden)
Regional-sektorale Schwerpunkte	regional: Landkreis Oder-Spree sowie angrenzende Landkreise und kreisfreie Städte sektoral: branchenübergreifend	regionaler Fokus im Landkreis Oder-Spree branchenübergreifender Ansatz
Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe	50 UN (mind. 40 UN) (TZ 1)	48 (+weitere 12 UN, die so nicht über IP 15 abrechenbar waren) über 100 UN Ausbildungsberechtigung mit Hilfe BMI von IHK/HWK erteilt worden
Anzahl Ausbildungsverträge	60 Jugendliche – darunter 20 Frauen (mind. 40 Jugendliche) (TZ 1)	66 (+weitere 27 Ausbildungsverträge, die so nicht über IP abrechenbar waren)
Weitere Spezifische Projektteilziele	200 UN in Datenbank erfasst, Aufbau einer Datenbank zur Verbesserung der Transparenz des Angebotes betrieblicher Lernorte (TZ 2) 400 UN mit Praktikumsplatzangeboten (TZ 3) bestehenden Ausbildungsverbund nutzen (TZ 4)	220 Unternehmen in Datenbank erfasst 400 Unternehmen mit Praktikumsplätzen der bestehende Ausbildungsverbund wurde um 2 Unternehmen erweitert über 100 UN Ausbildungsberechtigung mit Hilfe BMI von IHK/HWK erteilt worden
Qualität der Ausbildung	kein PPÜ-Ziel	Ausbildungsbegleitung – jeder Auszubildende und Ausbildungsbetrieb wurde während der Probezeit besucht
Gender Mainstreaming	mind. 20 Frauen von 60 Jugendlichen (TZ 1)	Frauenanteil an Jugendlichen ca. ein Drittel
Verstetigung /Transfer//Nachhaltigkeit	neue Finanzierungsansätze für ein betriebliches Ausbildungsmodell für besondere Zielgruppen (TZ 5)	Finanzierungskonzept scheiterte an den veränderten förderpolitischen Rahmenbedingungen bei den so genannten Sonstigen weiteren Leistungen im Rahmen des SGB II Verstetigung der Ausbildungsplatzdatenbank im Rahmen eines BMBF-geförderten Nachfolgeprojektes

3.1.4 „MAHA – Mehr Ausbildungsplätze durch höhere Ausbildungsqualität“ des Projektträgers bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH Potsdam

Das Projekt „MAHA“ zielte darauf ab, durch die Bereitstellung von betriebspezifischen Beratungs- und Kommunikationsangeboten zur Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen im Land Brandenburg beizutragen. Insgesamt sollten insgesamt 62 (ursprünglich 72) neue Ausbildungsplätze als doppelqualifizierende Berufsausbildung im Bereich Metall/Elektro gewonnen werden. Diese Ausbildungsplätze konnten in Betrieben geschaffen werden, die bereits ausbilden bzw. über entsprechende Erfahrungen verfügen. Darüber hinaus wurde als ein weiteres Ziel aufgenommen, 20 (ursprünglich 40) Ausbildungsbetriebe zu gewinnen, die noch nie oder letztmals vor 5 Jahren ausgebildet haben. Für die Projektrealisierung bedeutete dies zusätzliche Anstrengungen sowie eine erhebliche Modifizierung des geplanten methodisch-konzeptionellen Herangehens, da die Gewinnung von erstmals ausbildenden, i. d. R. kleineren Betrieben ein anderes methodisches Vorgehen, eine andere Art der Ansprache erforderte, als die Gewinnung von ausbildungserfahrenen, i. d. R. größeren Betrieben für eine spezifische Form der Berufsausbildung.

Im Verlauf des Projektes zeigte sich, dass die ursprünglich festgelegten Ziele aus verschiedenen Gründen nicht wie geplant zu realisieren waren. Zum einen wirkt sich inhaltliche Trennung des Projektes in zwei völlig unterschiedliche Bereiche ungünstig auf die Zielerreichung aus, da sich die Zielgruppen und dementsprechend die anzuwendenden Instrumente und Verfahren teilweise deutlich voneinander unterschieden. Neben dieser grundsätzlichen Schwierigkeit, welche erhebliche Anstrengungen seitens des Projektträgers erforderte, wurde die Zielerreichung durch wiederholte Neubesetzungen von Projektstellen beim Projektträger infolge des Ausscheidens einzelner Projektmitarbeiter erschwert. Als wenig förderlich stellte sich auch die Gestaltung erforderlicher Kooperationsbeziehungen zu anderen, für die Umsetzung der Projektziele relevanter regionaler Akteure dar. Häufig agierten diese im selben Arbeitsfeld wie der Projektträger, so dass beabsichtigte Kooperationen wegen der bestehenden Konkurrenz nicht oder nur eingeschränkt entstehen konnten. Es zeigte sich auch, dass die Festlegung des regionalen Zielgebietes – Potsdam sowie der Landkreis Potsdam-Mittelmark – zu eng gefasst war.

Aufgrund der sich abzeichnenden Schwierigkeiten, die ursprünglich geplanten Ziele im festgelegten Zeitraum erfolgreich zu realisieren, wurden diese in Absprache mit der Projektsteuerung modifiziert. Dies betraf in erster Linie die Zahl der zu gewinnenden Ausbildungsbetriebe, welche gegenüber der anfänglichen Planung deutlich reduziert wurde. Diese Änderungen gingen einher mit Modifizierungen der anfänglich verfolgten Strategie zur Gewinnung von Ausbildungsbetrieben: Die anfängliche Beschränkung auf den Raum Potsdam wurde aufgegeben und das Einzugsgebiet deutlich ausgedehnt. Ebenso wurde die anfängliche Beschränkung auf kaufmännische Berufe und Metallberufe aufgegeben und die Suche berufsfachlich breiter gestreut. Diese Umsteuerung hat wesentlich dazu beigetragen, die Akquisechancen zu erhöhen und damit die geplanten Ziele zu realisieren. Als förderliche Faktoren können darüber hinaus insbesondere auch jene Aktivitäten des Trägers herausgestellt werden, welche sich auf die Vermittlung von Bewerbern und Ausbildungsplätzen bezogen. Eine weitere Stärke des Trägers liegt in der pädagogischen Kompetenz sowie Know-how in Fragen von Qualifizierung. Darüber hinaus wurden die erfolgreich vermittelten Jugendlichen bei Bedarf auch nach Abschluss des Ausbildungsvertrages betreut. Insbesondere die Nachbetreuung wird als ein entscheidendes Instrument von Projektträger als entscheidender Faktor betrachtet, um die Nachhaltigkeit des Projekterfolges sicherzustellen. Hilfreich für die Umsetzung der Projektziele waren nicht zuletzt die guten Kontakte des Projektträgers zu einem lokalen Oberstufenzentrum, welches für die Vermittlung der erforderlichen Zusatzkurse im Rahmen der doppelqualifizierenden Berufsausbildung verantwortlich zeichnet.

Die folgende Übersicht gibt Aufschluss über den verfolgten Ansatz sowie die geplanten und realisierten Ziele des Projektes „MAHA“.

Übersicht 7 Projektsteckbrief „MAHA“

	SOLL	IST
Konzeptansatz - Strategie	Durch Studienorientierungsberatungen und Studieninformationsveranstaltungen Einrichtung von Zusatzkursen an OSZ im Land Brandenburg zum ausbildungsbegleitenden Erwerb der Fachhochschulreife unterstützen. Ausbildungswillige Betriebe bei der Aufnahme einer Ausbildung unterstützen durch Klärung formeller Fragen sowie Vermittlung von geeigneten Auszubildenden.	Studienorientierungsberatungen und Studieninformationsveranstaltungen wurden durchgeführt
Regional-sektorale Schwerpunkte	regional: Potsdam und angrenzende Landkreise sektoral: Metall/Elektro (Doppelqualifizierung)	Ausdehnung über die geplante Region hinaus Zusatzkurse im Bereich Metall/Elektro zum Erwerb der Fachhochschulreife keine Branchen- oder Berufsbeschränkung bei Gewinnung von Ausbildungsbetrieben
Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe	40 bzw. 20 nach PPÜ-Änderung	23
Anzahl Ausbildungsverträge	20 bzw. 20 nach PPÜ-Änderung	24
Weitere Spezifische Projektziele	Einrichtung von Zusatzkursen in OSZ des Landes Brandenburg mit dem Ziel des ausbildungsbegleitenden Erwerbs der Fachhochschulreife für 72 (62 nach Änderung PPÜ) Auszubildende Studienberatung für Auszubildende, die an den Zusatzkursen teilnehmen	Erwerb der Fachhochschulreife durch Teilnahme an neu eingerichteten Zusatzkursen für insgesamt 69 Auszubildende Studienberatung für Auszubildende, die an den Zusatzkursen teilnehmen
Qualität der Ausbildung	kein Projektziel	kein Projektziel
Gender Mainstreaming	Jugendliche werden vom Träger auch über geschlechtsuntypische Ausbildungsangebote beraten sowie motiviert, die Aufnahme einer Ausbildung in einem solchen Berufsbild zu erwägen	überwiegend traditionelle Vermittlung (Frauen in Frauenberufe, Männer in Männerberufe) eine junge Frau konnte in die Ausbildung zur Elektronikerin für Betriebstechnik vermittelt werden drei junge Männer haben eine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation begonnen
Verstetigung /Transfer//Nachhaltigkeit	Beratung von Schulabgängern und Betrieben über die verschiedenen Wege zum Studium, insbesondere die Möglichkeit des ausbildungsbegleitenden Erwerbs der Fachhochschulreife	insgesamt wurden ca. 120 Bewerber über die sich anbietenden Studienmöglichkeiten und entsprechende Angebote in Brandenburg informiert bzw. beraten

3.1.5 „Unternehmen: Weitblick (Un:weit)“ des Projektträgers GPN – Gesellschaft für Personalentwicklung Nord mbH Berlin

Der Träger des Projektes plante in seiner Antragstellung die Bereitstellung von Informations-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen von KMU zur Schaffung von 40 Ausbildungsplätzen in bislang nicht ausbildenden kleinen und mittleren Betrieben. Das ursprüngliche Vorhaben, parallel Praktikumsplätze für weitere 40 Jugendliche zu akquirieren, wurde in Abstimmung mit der LASA fallengelassen. Im Mittelpunkt des Vorgehens von GPN steht die Unterstützung kleiner und mittelgroßer Unternehmen bei der Einrichtung und Anwendung geeigneter Instrumente der strategischen Personalentwicklung. Dieses Vorgehen basiert auf der Grundannahme, dass die Sicherung des Fachkräftenachwuchses als Bestandteil einer umfassenden Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie betrachtet werden muss. Vor

dem Hintergrund dieses Ansatzes wurden im Rahmen des Projektes mit allen Geschäftsführungen Gespräche zur bisherigen Personalentwicklung, zur Altersstruktur, zum vermuteten Personalbedarf sowie zur weiteren strategischen Planung geführt. Einfache, auf KMU zugeschnittene Instrumente wie „Führen mit Zielen“, Altersstrukturanalyse, Mitarbeitergespräch wurden vorgestellt und teilweise angewandt. Die Aufnahme einer eigener Ausbildung und die damit verbundenen Nachwuchsförderung wird somit mit einer strategischen und zumindest mittelfristigen Personalplanung verbunden bzw. in letztere eingebettet.

Das verfolgte Konzept konnte wie geplant umgesetzt, die vereinbarten Ziele erfolgreich realisiert werden. Geringfügige Umsteuerungserfordernisse ergaben sich lediglich im Hinblick auf das berufsfachliche Spektrum der Ausbildungsplätze. Während das geplante regionale Zielgebiet beibehalten werden konnte, ließ sich die anfängliche Konzentration auf Metall- und Elektroberufe sowie Berufe aus der Landwirtschaft, nicht vollständig realisieren. Es wurden beispielsweise auch Betriebe aus dem Baugewerbe für eine Erstausbildung gewonnen, die in bautypischen Berufen wie Maurer/-in oder Zimmerer/-in ausbilden. Die Konzentration des berufsfachlichen Akquisespektrums auf vorwiegend traditionelle Männerberufe hat dazu geführt, dass in den neu gewonnenen Ausbildungsbetrieben eingerichteten Ausbildungsplätze überwiegend mit jungen Männern besetzt wurden. Auffällig ist der hohe Anteil von Ausbildungsplätzen in neuen Berufen (z. B. Mechatroniker/in). Dies ist insofern bemerkenswert, als diese Berufe zwar als zukunftssträftig gelten, zugleich aber auch höhere Anforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der Ausbildung an die ausbildenden Betriebe stellen. Da sich die Kampagne auf Betriebe richtete, die noch nie oder letztmalig vor fünf Jahren ausbildeten, ergeben sich hieraus besonders hohe Anforderungen an prinzipiell ausbildungsunerfahrene Betriebe und externe Beratung. Diese Herausforderungen konnten insofern gelöst werden, als es sich bei einem Teil der in neuen Berufen ausbildenden Betriebe nicht zwingend um erstmalig ausbildende Betriebe handeln musste.

Als wesentliche Faktoren für den Erfolg des Projektes können die umfassenden Kenntnisse und langjährigen Erfahrungen auf dem Gebiet der Unternehmensberatung herausgestellt werden. Ebenfalls erfolgreich war das bestehende Kooperationsnetzwerk von GPN und strategischen Partnern, dessen Stärke sich vor allem bei der Gewinnung von Unternehmen gezeigt hat. Hilfreich für die Umsetzung waren nicht zuletzt die Erfahrungen aus anderen, thematisch ähnlich ausgerichteten und zuvor erfolgreich umgesetzten Projekten des Trägers z. B. EXAM.

Die folgende Übersicht stellt die wichtigsten Informationen über das Projekt „Un:weit“ zusammen.

Übersicht 8 Projektsteckbrief „Un:weit“

	SOLL	IST
Konzeptansatz - Strategie	Sensibilisierung für die Notwendigkeit Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Geschäftsführung Einbettung eigene Ausbildung/Nachwuchsplanung in allgemeine Strategien zur Personalentwicklung ermittelter Fachkräftebedarf als Grundlage für Entscheidung zur Ausbildung	Sensibilisierung für die Notwendigkeit Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Geschäftsführung Einbettung eigene Ausbildung/Nachwuchsplanung in allgemeine Strategien zur Personalentwicklung ermittelter Fachkräftebedarf als Grundlage für Entscheidung zur Ausbildung
Regional-sektorale Schwerpunkte	regional: Landkreise Potsdam-Mittelmark und Prignitz, Kreisfreie Stadt Potsdam, Region Niederlausitz sektoral: Metall/Elektro, Landwirtschaft	regional: Landkreise Potsdam-Mittelmark und Prignitz, Kreisfreie Stadt Potsdam, Region Niederlausitz sektoral: Metall/Elektro, Landwirtschaft sowie partiell weitere Bereiche
Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe	40	46
Anzahl Ausbildungsverträge	40	62
Weitere Spezifische Projektteilziele	Anregung u.U. Organisation der Einrichtung von 40 Praktikumsplätzen in 20 Betrieben für Schüler sowie Auszubildende Information von 60 Betrieben über Ausbildung in neuen Berufen	wurde als Projektziel aufgegeben; PPÜ entsprechend geändert
Qualität der Ausbildung	kein Projektziel	kein Projektziel
Gender Mainstreaming	2 Ausbildungsverhältnisse für alleinerziehende Mütter, ggf. als Teilzeitausbildung	keine Ausbildungsverhältnisse für Alleinerziehende begründet Ausbildungsplätze fast ausnahmslos mit jungen Männern besetzt
Verstetigung /Transfer//Nachhaltigkeit	Einführung/Vermittlung bedarfsgerechter, auf die spezifischen Ressourcen von KMU zugeschnittener Instrumente der Personalentwicklung schafft Grundlagen für Nachwuchsgewinnung durch eigene Ausbildung	qualitätsgerechte und zeitnahe Personalentwicklung bedarf bei KMU regelmäßig externe Unterstützung bzgl.

3.2 Implementationserfahrungen

Die Ausschreibung der INNOPUNKT-Kampagne stieß mit insgesamt mehr als 50 eingereichten Projektkonzepten auf große Resonanz. Im Ergebnis der Projektauswahl durch eine Jury wurden insgesamt sechs Projekte ausgewählt.

Während der Projektlaufzeit kam es bei einigen Projektträgern zu einer Konkretisierung bzw. Anpassung der in den ursprünglichen Wettbewerbsanträgen vorgelegten Konzepte, Arbeitsplanungen und Zielsetzungen. Dabei spielte einerseits der zu Projektbeginn durchgeführte ZyPP-Workshop bei der LASA eine Rolle, andererseits ergaben sich aus der Projektumsetzung Impulse für Veränderungen. Beide modifizierenden Einflussfaktoren und deren Implikationen sollen nachfolgend skizziert werden.

Zypp-Workshop und Antragstellung

Eine erste Anpassung der Projektkonzeptionen erfolgte mit der Durchführung des ZyPP-Workshops mit der LASA und der dann folgenden formalen Projektantragstellung. Der ZyPP-Workshop hatte die Aufgabe, basierend auf den mit dem Ideenwettbewerb eingereichten Projektkonzeptionen, die Projektziele zu präzisieren und auf ihre Übereinstimmung mit den Wettbewerbsvorgaben der Kampagne zu prüfen. Im Ergebnis dieses Workshops wurden Projektplanungsübersichten (PPÜ) erarbeitet, die als Ausgangspunkt für die weitere Projektarbeit dienten.

Der ZyPP Workshop führte schon in einer frühen Projektphase zu einer Schärfung des Profils der Projekte sowohl hinsichtlich der qualitativ und quantitativ verfolgten Ziele als auch der Strategie der Projektumsetzung. Gründe für Veränderungen in den Projektkonzeptionen lagen einerseits in Budgetkürzungen, die sich im Wesentlichen aus der Förderung von sechs statt der zunächst geplanten fünf Projekten ergaben. Andererseits aber auch in einer stärkeren Ausrichtung der ursprünglich geplanten Projektziele auf die Vorgaben der LASA, die eine einheitliche quantitative Mindestzielorientierung von jeweils 40 neuen Ausbildungsbetrieben und Ausbildungsplätzen für alle Projekte – unabhängig vom ursprünglich eingereichten Projektkonzept – vorsahen.

Der Grad der quantitativen und qualitativen Projektanpassung war in den einzelnen Projekten unterschiedlich hoch. Während es auf der einen Seite relevante Änderungen in der Ausrichtung der Projekte gab, konnte bei anderen Projekten die ursprüngliche Planung weitestgehend beibehalten werden. So erfolgten aufgrund des ZyPP-Workshops bei vier der sechs Projektträger keine grundlegenden Veränderungen des Projektkonzeptes. Bei zwei der Projekte wurde im Zuge des ZyPP-Workshops bzw. der Erstellung der PPÜ das Projekt neu ausgerichtet:

- Aufgrund von Budgetkürzungen und Veränderungen gegenüber dem Projektantrag wurde beim Projekt der FAW die quantitativen Ziele gegenüber dem Projektantrag entsprechend reduziert und einige qualitative Ziele aufgegeben. Das Projekt wurde mit der PPÜ erst so konzipiert wie es dann auch weitgehend während der Kampagnenlaufzeit auch umgesetzt wurde.
- Die einheitliche quantitative Mindestzielorientierung von 40 Unternehmen und 40 besetzten Ausbildungsplätzen über alle Projekte hinweg, zog bei dem Projektträger bbw gravierende Veränderungen der Projektkonzeption nach sich. Gegenüber dem ursprünglichen alleinigen Projektziel, Betriebe und Auszubildende für die Zusatzqualifizierung „Fachhochschulreife“ zu gewinnen musste ein zweites gänzlich neues Projektziel aufgenommen werden, nämlich die Akquise von 40 zusätzlichen Ausbildungsbetrieben und -plätzen, das dann auch im Projektverlauf so nicht realisiert werden konnte.

Projektumsetzung

Für die Projektumsetzung erwies sich der Starttermin der Kampagne im Herbst 2005 als ungünstig. Zu Beginn der Projektlaufzeit hatte das Ausbildungsjahr schon begonnen und die Mehrzahl der betrieblichen Ausbildungsplätze war schon besetzt. Ebenfalls hatte das Gros derjenigen Jugendlichen, die bei ihrer Lehrstellensuche keine Schwierigkeiten gehabt hatten, auch ihren Ausbildungsplatz schon gefunden. Daher waren es zu diesem Zeitpunkt vor allem Jugendliche, mit einem besonderen Betreuungsbedarf, die noch auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz waren. Nahezu alle Projekte zogen daraus die Schlussfolgerung, eine Umsteuerung dahingehend vorzunehmen, dass sie einerseits nun wesentlich frühzeitiger die Betriebe akquirieren wollen und andererseits auch früher den Kontakt zu den Schulen bzw. Schülerinnen und Schülern suchen.

Im Verlauf der Projektumsetzung gab es Anpassungen der Projektkonzeptionen, die z. T. unterhalb der PPÜ-Ebene lagen, also nicht direkt die Zielerreichung tangierten, aber teilweise auch Anpassungen der PPÜ selbst.⁵ Diese PPÜ-Anpassungen waren im Wesentlichen Ergebnis der unterschiedlichen Akquiseerfolge der Projektträger bei den Betrieben. Insgesamt kam es bei 4 der 6 Projekte zu einer PPÜ-Anpassung:

- Bereits nach dem ersten Jahr der Projektlaufzeit nahm der Projektträger GPN eine PPÜ-Anpassung vor, da sich betriebliche Praktika als Akquiseinstrument als nicht notwendiges Mittel für den Projekterfolg heraus stellte.
- In zwei weiteren Projekten wurde die PPÜ gegen Ende der Projektlaufzeit ex-post an die erwarteten Projektergebnisse angepasst. Insbesondere bei bbw resultierten die PPÜ-Anpassungen aus den Schwierigkeiten, das ursprünglich nicht im Projektkonzept vorgesehene Ziel der Akquise von neuen Ausbildungsbetrieben im Projekt zu realisieren.
- Im Ergebnis des strategischen Suchprozesses und der Neuausrichtung des Projektes verändert UNIQUE seine Projektzielsetzungen im Verlauf des Jahres 2007 und goss dies in eine entsprechende PPÜ-Änderung.

⁵ Vgl. im Einzelnen im vorangegangenen Kapitel 3.1 die Darstellung der einzelnen Veränderungen in der PPÜ.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Träger flexibel auf auftretende Schwierigkeiten reagierten und entsprechende Anpassungen vornahmen. Die hierzu partiell erforderlichen Absprachen mit der LASA ließen sich unbürokratisch treffen. Die PPÜ erwies sich damit als flexibles Instrument, das sich auch an veränderte Projektbedingungen und strategische (Teil)neuausrichtung des Projektes anpassen ließ.

Allerdings stehen beim Controlling der PPÜ die quantifizierbaren Ziele im Vordergrund. Es wird noch zu wenig als Instrument genutzt, um auch qualitative Ziele in das Controlling einzubeziehen. Diese werden oftmals nur sehr weich formuliert und sehr allgemein fixiert, ohne sie auch während der Projektlaufzeit überprüfbar zu machen. Hierzu wäre es stärker als bisher notwendig, die strategischen Ansätze, einzelne Prozessschritte und erwartete, gerade auch nicht quantifizierbare Teilergebnisse in der PPÜ zu fixieren.

3.3 Umsetzungserfahrungen

Bei der Umsetzung der im Kapitel 3.1 skizzierten Projektkonzepte kamen ganz unterschiedliche Instrumente, Mittel und Methoden zum Einsatz. Diese beziehen sich auf die Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerber/innen, auf die Gewinnung von neuen Ausbildungsbetrieben und auf das Matching von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt sowie die Begleitung von Ausbildungsbetrieben und Auszubildenden während der Ausbildung.

Im Folgenden werden entlang dieser unterschiedlichen Aufgabenstellungen der Projektarbeit, die jeweils eingesetzten Instrumente und die Erfahrungen, die die Projekte in den vergangenen drei Jahren damit machten, zusammengestellt und bilanziert. Zielstellung dabei ist es, diejenigen Instrumente und Methoden zu identifizieren, die projekt- und/oder kampagnenbezogen als zielführend und erfolgreich eingeschätzt werden können.

3.3.1 Arbeit mit Schüler/innen und Ausbildungsplatzsuchenden

Zu Beginn der Projektlaufzeit im Herbst 2005 machten alle Projektträger der Kampagne die Erfahrung, dass zu diesem Zeitpunkt die Mehrzahl derjenigen Jugendlichen, die bei ihrer Lehrstellensuche keine Schwierigkeiten gehabt hatten, ihren Ausbildungsplatz auch schon gefunden hatten. Daher waren es zu diesem Zeitpunkt vor allem Jugendliche, mit einem besonderen Betreuungsbedarf, die noch auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz waren. Alle Projekte zogen aus dieser Erfahrung die Schlussfolgerung für die künftige Projektumsetzung, dass sie wesentlich frühzeitiger – möglichst schon zu Beginn des Jahres - den Kontakt zu den Schulen bzw. den Schülerinnen und Schülern suchen müssen. Überdies zeigte sich aufgrund der zurückgehenden Zahl der Schulabgänger/innenzahlen sowie der oftmals ungenügenden Berufsorientierung der Ausbildungsplatzbewerber/innen, dass sich ein deutlich höherer Bedarf für die Gewinnung, Auswahl und Betreuung geeigneter Ausbildungsplatzbewerber/innen ergab als ursprünglich gedacht.

Die folgende Übersicht stellt die Instrumente und Methoden dar, die die einzelnen Projekte einsetzen, um Schüler/innen und Ausbildungsplatzsuchende zu gewinnen.

Übersicht 10 Instrumente, Mittel und Methoden zur Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerber/innen

	AVT	bbw	FAW	GEHOGA	GPN	unique
Direkte Ansprache von Bewerber/innen						
Mailing /Briefe an Schulen	X			X		
Mailing an Schulämter				X		
Projektvorstellung bei Berufsberater/innen (als Multiplikator/innen zu Schüler/innen und Schulen)	X	X	X	X		X
Projektvorstellung in BIZ (mit Bewerber/innen)				X		
Projektvorstellung im Infomobil des Netzwerk Zukunft		X				
Projektvorstellung in Ämtern für Grundsicherung bzw. Arbeitsagenturen (als Multiplikator/innen zu Schüler/innen und Schulen)	X		X		X	
Projektvorstellung bei WAT-Lehrer/innen (als Multiplikator/innen zu Schüler/innen)	X				X	
Projektvorstellung auf Schulveranstaltungen (allgemein bildende Schulen, OSZ)	X	X	X	X		
Projektvorstellung bei Freien Trägern (z.B. Mädchen-Projekten, FÖJ-Trägern)	X					X
Postkarten für Jugendliche						X
Projektvorstellung auf (Ausbildungs-)Messen u.a. Veranstaltungen (z.B. Schule-Wirtschaft)	X	X	X	X		X
Indirekte Ansprache von Bewerber/innen						
Internetauftritt zum Projekt	X		X	X	X	X
Internetbörse für Bewerber/innen	X		X	X		
Fernsehinterview (Lokalsender)	X					
Schaltung von Anzeigen und Pressemeldungen allgemein (Tagespresse, IHK, Rundfunk u.a.m.)		X	X	X	X	X
Eingesetzte Materialien						
Flyer bzw. allg. Informationsmaterial zum Projekt	X	X	X	X	X	X
Plakat / Banner zum Projekt						X
Spezifisches Informationsmaterial für Jugendliche (zur Doppelqualifizierung, zu ausgewählten Berufen etc.)		X				X
Powerpoint-Präsentation zum Projekt				X		X
Informationsdisplay / Messestand				X		X
Unterstützung von Nachhaltigkeit und Stabilität des Kontaktes mit Schüler/innen bzw. Bewerber/innen						
(Nach-)Betreuung nicht vermittelter Jugendlicher sowie Hilfe bei Suche nach BvB, EQJ usw.		X	X		X	X
Durchführung von Berufsorientierungsaktivitäten				X		X

Die Darstellung macht deutlich, dass die Projekte auf eine große Bandbreite von Instrumenten und Materialien zur direkten und indirekten Ansprache von Schüler/innen zurückgriffen. Als Mindeststandards setzten dabei alle Projekte auf Formen der indirekten Ansprache im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit. So gehörten ein Internetauftritt, ein Projektflyer sowie andere Formen der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über die regionalen Medien zur Grundausrüstung, um über das Projekt zu informieren und Jugendliche anzusprechen und zu sensibilisieren.

Bei der gezielten Ansprache der Jugendlichen lassen sich folgende Ansätze bzw. Instrumente hervorheben, die von (annähernd) allen Projekten gewählt wurden:

- Alle Projekte setzten darauf die Jugendlichen schon möglichst früh und direkt in den Schulen und auf Ausbildungsmessen anzusprechen. Dabei wurden verschiedene Zugangswege gewählt, mit denen die Jugendlichen entweder direkt angesprochen wurden (Vorstellung des Projektes in Schulklassen, Teilnahme an Ausbildungsmessen etc.) oder über Multiplikatoren das Projekt bekannt machten (wie z. B. WAT-Lehrer/innen, Berufsberater/innen bei den Agenturen für Arbeit, Berufsinformationszentren). Diese direkte Ansprache hat sich nach Einschätzung der Projekte bewährt, da so den Schüler/innen die Möglichkeit gegeben wurde, Fragen zu stellen und möglichst frühzeitig Probleme anzusprechen und sie bei der beruflichen Orientierung zu unterstützen.
- Von den Projekten wurde die Zusammenarbeit mit Agentur für Arbeit bzw. den Ämtern für Grundsicherung gesucht. Den Berufsberater/innen und den Berufsinformationszentren und anderen wichtigen Multiplikatoren/innen wurde das Projekt vorgestellt; z. T. wurden auch Ausbildungsplatzbewerber/innen von den SGB II und SGB III-Trägern auf das Projekt hingewiesen z.T. wurde auch ein Abgleich der akquirierten Ausbildungsplätze und Ausbildungsplatzbewerber/innen mit der Agentur vorgenommen.
- Ein weiterer direkter Weg zur Akquise von Jugendlichen war die „Weitervermittlung“ von ausbildungsplatzsuchenden Jugendlichen aus anderen Projekten des Projektträgers. (v. a. FAW)

Unterschiedliche Erfahrungen machten die Träger mit indirekten Informationsangeboten und Ansprachewegen.

- So erwies sich z. B. die Internetpräsenz des Trägers dann als erfolgversprechender Ansatz zur Gewinnung von interessierten Schüler/innen, wenn auf der Internetseite auch offene Ausbildungsplätze angeboten wurden (AVT, FAW, Gehoga), mit denen das Interesse und die Aufmerksamkeit der Jugendlichen geweckt werden konnte.
- Die breit gestreute und unpersönliche Ansprache von Schulen per Mailing- oder Briefaktionen, wie es z. B. von den Projektträgern AVT und Gehoga gewählt wurde, ergab unterschiedliche Ergebnisse: So versandte beispielsweise AVT Briefe an diejenigen Schulen, die in der räumlichen Nähe zu den Unternehmen lagen, die Ausbildungsplätze anboten. Im Ergebnis dieser Briefaktion war „jedoch ... kein erhöhter Eingang von Bewerbungen zu verzeichnen gewesen.“(z. B. AVT) Demgegenüber zeigte die Mailingaktion des Projektträgers Gehoga eine größere Resonanz an den Schulen. Diese unterschiedliche Resonanz war nach Einschätzung der Evaluation v.a. auch darauf zurückzuführen, dass die Angebote unterschiedlich auf die Interessen des Adressaten Schule zugeschnitten waren. Während AVT auf offene Ausbildungsplätze hinwies, unterbreitete die Gehoga berufsorientierende Angebote, wie z. B. Betriebsbesuche, die auch für ganze Schulklassen und damit auch für den Adressaten Schule unmittelbar interessant waren.

Indirekte und unpersönliche Ansprache sind somit nicht per se zum Scheitern verurteilt, sondern können dann zum Erfolg führen, wenn die unterbreiteten Angebote zielgenau auf die Interessen und Handlungsmöglichkeiten der Adressaten ausgerichtet sind.

Durch den sektoralen Zuschnitt von zwei Projekten (UNIQUE und Gehoga) ergab sich der Vorteil, auch gezielt berufsorientierende Angebote zu unterbreiten und damit sowohl in den Schulen als auch bei den Jugendlichen die Anforderungen, die mit branchentypischen Berufen verbunden sind, zu erläutern. Diese berufsbezogenen Berufsorientierungsmaßnahmen umfassten eine ganze Palette von Aktivitäten, wie beispielsweise:

- die Zusammenarbeit mit dem Berufsinformationszentrum bei der Organisation und Gestaltung von Fachveranstaltungen bzw. Berufsinformationsveranstaltungen zu den Hotel- und Gaststättenberufen;
- Betriebsbesuche, die zusammen mit einzelnen Schulklassen aus Schulen der Region durchgeführt wurden;
- darüber hinaus wurden auch fachpraktische Berufsorientierungsangebote durchgeführt. Schulklassen konnten im Rahmen von Workshops in Lehrküchen und Lehrrestaurants erste Einblicke in die tatsächlichen Anforderungen eines Ausbildungsberufes gewinnen und bei entsprechendem Interesse seitens der Jugendlichen erfolgte dann eine individuelle Berufsorientierung durch das Projekt und die Vermittlung von Bewerbungsgesprächen.

Die Suche und Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern gehörte hingegen nicht zu den Aufgaben und Zielen von GPN. Für die Besetzung der akquirierten Ausbildungsplätze mit geeigneten Jugendlichen genügte in der Regel eine Abfrage bei den beiden kooperierenden Kammern. Diese hatten aus der Vielzahl der sich bei ihnen meldenden und an einem Ausbildungsplatz interessierten Jugendlichen häufig schon eine qualifizierte Vorauswahl getroffen (u. a. Assessments). In einigen Fällen wurden Geschäftsführer bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen durch die GPN beraten.

Im Gegensatz zu GPN war die Gewinnung von potenziellen Auszubildenden einer der Schwerpunkte der Projektarbeit von bbw. Hierzu wurden zahlreiche Aktivitäten unternommen, angefangen von der Präsentation der Ausbildungsangebote an Schulen über eigene Assessments mit interessierten Jugendlichen die bis hin zur eigenständigen Schaltung von Anzeigen für die akquirierten Ausbildungsplätze. Insgesamt sind im Verlauf des Projektes mehr als 600 Jugendliche als Bewerber für einen Ausbildungsplatz bzw. als Interessenten für eine Ausbildung mit zusätzlichem Erwerb der Fachhochschulreife aufgenommen worden.

Zwischenfazit

Als zielführende Ansätze für die Ansprache von Jugendlichen Ausbildungsplatzbewerber/innen können somit festgehalten werden:

- die direkte Ansprache von Schüler/innen in den Schulen und über entsprechend vorbereitete und gestaltete Ausbildungsmessen;
- die Ansprache von Multiplikatoren in den Schulen und bei der Arbeitsverwaltung (Berufsberatung, BIZ);
- Durchführen von berufsorientierenden Aktivitäten für branchentypische Berufe (mit Betriebsbesuchen, fachpraktische Berufsorientierungsangebote bei Trägern).

Insbesondere im Hinblick auf die letztgenannten Aktivitäten besteht aus Sicht der Evaluation ein Verstetigungspotenzial.

3.3.2 Arbeit mit Unternehmen

Zentrale Herausforderung und Aufgabe der INNOPUNKT-Kampagne war die Akquise von zusätzlichen Ausbildungsbetrieben, die entweder erstmalig oder in den letzten 5 Jahren nicht ausbildeten. Das Aufschließen und die Akquise von Ausbildungsbetrieben stellten damit die zentralen Faktoren für den Erfolg der einzelnen Projekte sowie der Kampagne insgesamt dar. Für den Akquiseerfolg war entscheidend, dass die Akquisestrategie immer auch mit Dienstleistungs- und Unterstützungsangeboten verbunden war, um überhaupt die Ausbildungsfähigkeit und -bereitschaft der Betriebe herstellen zu können.

Die folgende Übersicht stellt die Instrumente und Methoden dar, die die einzelnen Projekte zur Ansprache und Akquise von Betrieben einsetzen.

Übersicht 11 Instrumente, Mittel und Methoden zur Gewinnung von neuen Ausbildungsbetrieben

	AVT	bbw	FAW	GEHOGA	GPN	unique
Direkte Unternehmensansprache						
Telefonische Betriebskontaktierung (z.B. nach Internetrecherche oder nach Listen von Kammern und Gewerkschaften)	X	X	X	X	X	X
Nutzung der Betriebskontakte des Trägers		X		X	X	X
Erstkontaktfax mit Projektinfo und Rückmeldeoption bzw. Unternehmensbefragung	X				X	X
E-Mail-Newsletter mit Branchenfokus (periodisch)				X		
Versand von Projektinformationen (z.B. Flyer, Postkarten für Betriebe)		X		X	X	X
Projektvorstellung bei Großbetrieben (als Multiplikatoren für Zulieferer)					X	
Projektvorstellung bei Verbänden, Berufsvereinigungen, Existenzgründerstammtischen u.a. Unternehmertreffen		X	X	X	X	X
Projektvorstellung bei betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen (als Multiplikator/innen)					X	X
Projektvorstellung auf Konferenzen, (Ausbildungs-)Messen, Festen u.a. Veranstaltungen (z.T. mit engem Branchenbezug)		X		X	X	X
Kontaktierung von Betrieben über Multiplikatoren (Landwirtschaftsamt, Beraternetzwerk LAB, private und öffentliche Arbeitsvermittler, Kreis- und Landesbauernverband, Kreishandwerkerschaft, HOGA)			X	X	X	X
Projektvorstellung bei anderen (Ausbildungs-)Projekten						X
Nutzung von Bildungsträgern (als Multiplikatoren zu Betrie-					X	X

	AVT	bbw	FAW	GEHOGA	GPN	unique
ben)						
Projektvorstellung bei Kammern (als Multiplikatoren zu Betrieben)	X					
Besuch mit vor-Ort-Beratung von KMU (Erstberatung)	X	X	X	X	X	X
Indirekte Unternehmensansprache						
Internetauftritt zum Projekt	X		X	X	X	X
Internetbörse für Ausbildungsbetriebe			X			
Fernsehinterview (Lokalsender)	X					
Schaltung von Anzeigen und Pressemeldungen allgemein (Tagespresse, IHK u.a.m.), Anlässe für Presseartikel schaffen			X	X	X	X
Schaltung von Anzeigen und Pressemeldungen in Branchenmagazinen (periodisch)				X		X
Eingesetzte Materialien						
Flyer bzw. allg. Informationsmaterial zum Projekt	X	X	X	X	X	X
Berufsbezogene Flyer						X
Plakat / Banner zum Projekt						X
Powerpoint-Präsentation zum Projekt		X	X	X		X
Informationsdisplay / Messestand				X		X
Spezifisches Informationsmaterial für Betriebe (BBiG, neue Ausbildungsberufe, Verbundmöglichkeiten, AG-Zusammenschluss, Check-Listen etc.)		X			X	X
Unterstützung von Nachhaltigkeit und Stabilität des Unternehmenskontaktes						
Kooperationsvereinbarung Träger-Betrieb zur stärkeren Betriebsbindung (z.B. LOI)	X	X	X	X	X	X
Kontaktierung von Betrieben mit Ausbildungsinteresse im letzten Jahr	X				X	X
Unterstützung bei Erhalt der Ausbildungsberechtigung	X		X	X	X	X
Vorbereitung Ausbildungsvertrag inkl. Unterlagen, Einreichung bei Kammer, Anmeldung Azubi bei OSZ	X				X	
Vermittlung / Benennung von Verbundpartnern für Betriebe (Betriebe, Bildungsdienstleister)	X	X	X		X	(X)
Beratungsergänzung (Personalplanung, Altersstrukturanalyse) sowie Unterstützung bei Fördermittelbeantragung (auch „sachfremder“ Mittel)					X	X
Netzwerkkonferenz mit Betrieben des Projektes	X				X	

Zur Akquise von neu ausbildenden Betrieben lassen sich zwei Ansätze bzw. Instrumente hervorheben, die von (annähernd) allen Projekten gewählt wurden:

Erstens die direkte Kaltakquise durch den Projektträger: Dabei erwiesen sich Akquisemethoden, bei denen die Unternehmen per Mail oder per Fax angesprochen wurden als ineffizient und wenig ergiebig. Denn nur ein persönlicher erster Gesprächskontakt eröffnet die Möglichkeit zur Akquise. Deshalb setzten fast alle Projekte auf eine telefonische Erstkontaktaufnahme, mit dem Ziel ausbildungsinteressierte Betriebe zu identifizieren und ein Erstberatungsgespräch vor Ort im Betrieb zu vereinbaren. Dabei variierten die Erfolgsquoten der Projektträger zwischen ca. 10 % (AVT) und ca. 5 % (FAW) der so kontaktierten Betriebe bis hin zu den Erfahrungen der Gehoga, die nach einem ersten Versuch die Telefonakquise - 3 von insgesamt 250 kontaktierten Betrieben zeigten Interesse - diesen Akquiseweg völlig aufgab. Hierbei erwies sich der Bekanntheitsgrad des Trägers bei den Unternehmen in der Region als ein wichtiger Türöffner beim Erstkontakt.

Insgesamt erwies sich die Telefonakquise als sehr aufwendiger Weg. Zum einen war der Erfolg von der Qualität der verfügbaren Adresslisten abhängig, auf deren Basis die zu kontaktierenden Betriebe ausgewählt wurden. Hier reichte die Bandbreite von der Auswahl aus dem Branchentelefonbuch bis hin zu Adresslisten der Kammern oder gezielten Hinweisen auf ausbildungsinteressierte Betriebe von Kooperationspartnern. Zum anderen lassen sich über die telefonische Kaltakquise nur diejenigen Betriebe anschließen, die prinzipiell schon ausbildungsbereit und -willig sind. Insofern war auch die Erfolgsquote bei diesem Akquiseweg auch von der wirtschaftlichen Situation der Betriebe in der Region bzw. Branche abhängig.

Zweitens setzten auch alle Projekte auf die Unternehmensakquise über so genannte Multiplikatoren, d. h. Unternehmenszusammenschlüsse mit z. T. regionalen, teilweise Branchenbezug. Die Bandbreite der angesprochenen Vereinigungen reichte dabei von der engen Zusammenarbeit mit den Kammern in der Region, die teilweise die Akquise mit übernahmen bis hin zu Projektvorstellungen bei Kreiswirte- oder Handwerkerstammtischen sowie bei Versammlungen von Branchenverbänden. Form und Inhalt der Zusammenarbeit mit den Multiplikatoren reichte von der Projektvorstellung mit dem Ziel, Informationen und Hinweis aus erster Hand zu geben und durch die Möglichkeit der direkten Kommunikation auch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen als Multiplikator/innen für das Projekt zu gewinnen (Gehoga) bis hin zur formalisierten Zusammenarbeit mit regional verankerten Akteuren z.B. den Kammern anderen Projektträgern, um die Betriebsakquise durchzuführen.

Ziel und gewünschtes Resultat dieser beiden Formen der Erst-Kontaktaufnahme war die Vereinbarung eines direkten Vor-Ort-Gesprächs in interessierten Betrieben. Über den persönlichen Kontakt sollte langfristig ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Je nach Ausbildungshürden und -problemen folgten dem dann oftmals mehrere Beratungsgespräche.

Um die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit des Betriebskontaktes abzusichern nutzten alle Projekte das Instrument, sich einen Letter of Intent (LOI) unterzeichnen zu lassen. Dieser hatte keine vertragliche Verbindlichkeit sollte aber eine Hürde schaffen, um das „Abspringen“ von interessierten und beratenen Betrieben zu erschweren. Dennoch konnte dies nicht verhindern, dass auch prinzipiell interessierte Betriebe auch wieder ihre Ausbildungsbereitschaft zurückzogen. Dies kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden: Je langwieriger sich die Suche nach einem geeigneten Bewerber gestaltete, desto häufiger wird die Bereitschaft zur Ausbildung zurückgezogen. Teilweise kann dies aber auch auf die wirtschaftliche Situation bzw. schwankende Auftragslage insbesondere bei kleinen Betrieben zurückgeführt werden. Insbesondere Kleinstbetriebe in peripheren Regionen scheuen davor zurück sich langfristig – über eine Ausbildungsdauer von 2 bis 3 Jahren mit den entsprechenden Kosten zu binden.

Von den Betrieben wurden unterschiedliche Motive und Hindernisse für die bisherige Ausbildungsabstinentz genannt.

- Fachkräfteengpässe motivierten vielfach die Betriebe über die Erstausbildung im Betrieb Fachkräfte auszubilden. Der Vorteil gegenüber der externen Rekrutierung wurde v. a. in der betriebsspezifischen Ausbildung und der damit verbundenen Bindung an den Betrieb gesehen.
- Fehlende Ausbildungserfahrung der bisher nicht ausbildenden Betriebe stellte eine wichtige Hürde dar. So waren sie z. T. nicht in der Lage, aufgrund veränderter Ausbildungsberufe den geeigneten Ausbildungsberuf für die Ausbildung zu definieren oder sie schreckten vor der Aufgabe der Bewerberauswahl zurück.
- Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen sowie organisatorische Hürden schreckten Betriebe ebenfalls von der Berufsausbildung ab.

Um die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit herzustellen boten die Projekte eine Bandbreite von Unterstützungsangeboten an, die zwar je nach Projektzuschnitt variierte, aber im Kern die folgenden Dienstleistungen umfasste und jeweils flexibel auf den einzelnen Betriebsfall eingesetzt wurden:

- die Beratung um das Anforderungsprofil des Unternehmens an den Ausbildungsplatz und den Auszubildenden zu definieren. Welcher Ausbildungsgang ist geeignet? Welche formalen, fachlichen und personellen Anforderungen muss der/die Ausbildungsplatzbewerber/in mitbringen?
- Unterstützung beim Erwerb einer Ausbildungsberechtigung sowie bei der Vorbereitung auf die Kammerprüfung (FAW);
- Unterstützung bei der (Vor)Auswahl der Bewerber/innen;
- Unterstützung bei der Partnersuche für eine Verbundausbildung für diejenigen Unternehmen, die zwar ausbilden wollen, aber nicht das komplette Berufsbild ausbilden können (FAW, AVT);
- organisatorische Beratungen während der Ausbildung, wie z.B. bei der Abstimmung der betrieblichen Abläufe auf die Rahmenausbildungspläne, Berufsschulummeldungen (AVT);
- den Unternehmen Ausbildungscoaches während des gesamten Zeitraumes der Ausbildung zur Seite zu stellen, die zwar im GEHOGA-Projekt v.a. die fachliche Qualifizierung der Auszubildenden im Fokus hatten, aber auch im Sinne einer „kollegialen Beratung“ auch Ansprechpartner für die Fragen und Probleme der Ausbildungsbetriebe waren (ZB 4-07).
- Vorbereitung und Unterstützung der Durchführung von Einstiegsqualifizierungen, um bislang ausbildungsabstinenten Betriebe an eine eigene Ausbildung heranzuführen, bestehende Vorbehalte und Hemmschwellen abzubauen (bbw).
- Sensibilisierung von Betrieben im Hinblick auf die Einführung von Instrumenten der strategischen Personalentwicklung; Vermittlung entsprechender Analyse- und Planungsin-

strumente wie z. B. Altersstrukturanalyse mit dem Ziel, die Bereitschaft zur eigenen Ausbildung zu erhöhen (GPN).

Zwischenfazit

Insgesamt kann festgehalten, dass nur die direkte, persönliche Ansprache der Unternehmen(sleitung) zur Akquise von Ausbildungsplätzen zielführend war. Indirekte und unpersönliche Ansprachen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, Mailingaktionen etc. erwiesen sich als wenig zielführend und als ineffizient.

Entscheidend war aber, dass mit der Akquise auch zugleich den Unternehmen entsprechende Beratungs- und Unterstützungsangebote unterbreiten zu können, mit denen die unterschiedlichen Hindernissen und Hemmnisse, die einer Ausbildung unternehmensseitig im Weg standen, auszuräumen. Dies waren Unterstützungsleistungen im Vorfeld zum Erwerb der Ausbildungsberechtigung, zur Vorauswahl geeigneter Jugendlicher bis hin zur Ausbildungsbegleitung, mit denen die Schwellenängste ausgeräumt und die Ausbildungshürden entsprechend reduziert werden konnten.

3.3.3 Matching

Die passgenaue Vermittlung von geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/innen einerseits und passenden Betrieben andererseits war eine der Schlüsselaufgabe und Kerndienstleistungen der INNOPUNKT-Projekte. Nur wenn den neu für eine Ausbildung gewonnenen Betrieben auch geeignete Bewerber/innen angeboten werden können, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese Betriebe ohne Ausbildungserfahrung oder nach längerer Ausbildungsabstrenzung wieder als Ausbildungsbetrieb gewonnen werden können. Für diese Aufgabe des Matchings boten die Projekte den Unternehmen und den Ausbildungsplatzbewerber/innen umfangreiche Dienstleistungen an, die sowohl im Vorfeld der Klärung der jeweiligen Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten dienten als auch die direkte Auswahl bzw. das direkte Matching unterstützten.

Die folgende Übersicht stellt die Instrumente und Methoden dar, die die einzelnen Projekte zum Matching von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt im Hinblick auf die Ausbildungsplatzbewerber/innen einerseits und die Ausbildungsbetriebe andererseits einsetzen.

Übersicht 12 Instrumente, Mittel und Methoden zum Matching von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt

	AVT	bbw	FAW	GEHOGA	GPN	unique
Vorarbeiten in Hinblick auf Bewerber/innen						
Aufbau Bewerber/innen-Pool	X		X	X		X
Datenbank Bewerber/innen		X	X	X		
Vervollständigung von Bewerbungsunterlagen	X		X			X
Besichtigungen potenzieller Ausbildungsbetriebe mit Schüler/innen				X	X	
Workshop in Ausbildungsküche mit Schüler/innen				X		
Profilerstellung der Bewerber/innen u.a. durch intensive persönliche Gespräche	X		X		X	
Test-Vorstellungsgespräche beim Träger / Bewerbungstrainings	X		X	X		X
Durchführung IHK-Bewerber-Check u.a. Tests durch Träger	X	X				
Vorarbeiten in Hinblick auf Unternehmen						
Erhebungsbogen				X		X
Erstellung von Bewerberprofilen mit den Betrieben	X				X	
Datenbank Unternehmen		X	X			X
Vor-ab-Matching						
Vorauswahl geeigneter Bewerber/innen durch Träger und Vermittlung an Betrieb	X	X	X	X	X	X
Direkt-Matching						
Bewertung von Bewerbungen in Diskussion Träger-Betrieb	X				X	X
Trägerteilnahme an Bewerbungsgesprächen im Betrieb	X			X	X	
Probetage der Bewerber/innen im potenziellen Ausbildungsbetrieb	X					
Unterstützung bei Praktika / EQJ (als Einstiegsoption in Ausbildung und zur Erprobung)		X	X	X	X	X

Notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung des Matchings war der Aufbau und die Pflege eines Pools an Bewerber/innen und Betrieben. Dieser Pool bildete eine wichtige Voraussetzung, um beiden Seiten jeweils eine hinreichend große Anzahl von geeigneten Angeboten zur Auswahl unterbreiten zu können.

Um eine passgenaue Vermittlung sicher zu stellen, waren im Vorfeld entsprechende Dienstleistungsangebote und Vorarbeiten sowohl in Bezug auf die Ausbildungsplatzbewerber/innen als auch in Bezug auf die Unternehmen erforderlich, um die jeweiligen Anforderungen und Bedarfe zu präzisieren und transparent zu machen.

Als wichtige Problembereiche bei der Arbeit mit den Ausbildungsplatzbewerber/innen lassen sich aus den Erfahrungen in der Projektarbeit die folgenden Punkte festhalten, in denen die Projekte mit Defiziten seitens der Jugendlichen konfrontiert waren:

- ungenügende Berufsorientierung, d.h. teilweise fehlender klarer Berufswunsch, falsche Vorstellungen über die Anforderungen des Wunschberufs oder/und Diskrepanz zwischen Berufswunsch und Leistungsniveau der Schulabgänger/innen;
- mangelnde Ausbildungsreife der Schulabgänger/innen (schlechte Noten, fehlende Ausbildungs- und Berufseignung);

- ungenügendes Wissen darüber, wie ein Bewerbungsschreiben zu verfassen und die Bewerbungsunterlagen zu gestalten sind;
- Bewerber springen trotz einer Ausbildungsplatzzusage auch kurzfristig wieder ab.

Entsprechend zielten die Dienstleistungsangebote und Vorarbeiten der INNOPUNKT-Projekte darauf ab, die Fähigkeiten, Neigungen und Berufswünsche der Jugendlichen zu klären und ihn bzw. sie auf die Bewerbungssituation vorzubereiten. Im Einzelnen wurden von den Trägern i.d.R. folgendes Dienstleistungsportfolio angeboten bzw. eingesetzt:

- Beratung der Jugendlichen zu Fragen zum Ausbildungsberuf/Ausbildungsunternehmen bis hin zur Unterstützung bei der Berufsfindung.
- Erstellen der Bewerbungsunterlagen sowie das Erstellen/Abschicken der Bewerbungsmappe.
- Vorschlagen von Ausbildungsunternehmen und entsprechende Erläuterung zu den Unternehmen/Ausbildungsberuf/Anforderungen.
- Beratung/Training zum bevorstehenden Vorstellungsgespräch (Verhaltenstraining, Beratungsgespräch, Betreuung innerhalb der Ausbildung, Ansprechpartner sein).
- Analyse, Systematisierung und Erfassung der eingegangenen Bewerbungen der Jugendlichen in einer Datenbank, eigenständige Durchführung von Eignungs- und Leistungstest unter Nutzung des IHK-Bewerber-Checks, von Berufsorientierungstests sowie selbst entwickelten Einstellungstests.

Dienstleistungsangebote und Vorarbeiten in Bezug auf die Unternehmen dienten v.a. dazu das betriebliche Anforderungsprofil den Ausbildungsplatz zu klären und entsprechend aufzunehmen. Des Weiteren wurden daraus die Anforderungen an den künftigen Auszubildenden abgeleitet. Dies galt sowohl in Bezug auf die schulischen Noten als auch in Bezug auf so genannte Schlüsselkompetenzen. Im Anschluss wurde das Ausbildungsplatzangebot z.B. auf der Internetseite des Projektes aufgenommen, an die Agentur für Arbeit / Amt für Grundversicherung weitergegeben oder über die Öffentlichkeitsarbeit in den Schulen oder in anderen Projekten nach geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/innen gesucht (AVT, FAW)

Alle Projektträger nahmen im Sinne eines Vorab-Matchings eine Vorauswahl der Bewerber/innen vor. Hierzu führten (AVT und Gehoga) in den Räumlichkeiten des Trägers Vorab-Vorstellungsgespräche durch oder vermittelten die Jugendlichen an die Kammern weiter, um den IHK-Bewerber-Check durchzuführen. Geeignete Bewerber/innen wurden dann an die Unternehmen für ein Vorstellungsgespräch vorgeschlagen und an den Betrieb weitervermittelt.

Oftmals nahm der Projektträger auf Wunsch der Unternehmen auch selbst am Bewerbungsgespräch teil, um Informationsverluste bezüglich des Bedarfs zu vermeiden und die passgenauere Auswahl der Bewerber unterstützen zu können (AVT, Gehoga, in einigen Fällen auch FAW).

Ein weiteres wichtiges Instrument über die Unterstützung beim Bewerbungsgespräch war die Vereinbarung von Probearbeitstagen, um das Matching zwischen Jugendlichen und Betrieb zu unterstützen. Die Unternehmen konnten sich ein besseres Bild machen, ob sich der Jugendliche für die jeweilige Berufsrichtung eignet und ob er/sie trotz teilweiser schlechterer Schulnoten, als vom Unternehmen erwartet, das Ausbildungsziel erreichen können. Ebenso konnten die Jugendlichen einen tieferen Einblick in das Unternehmen und die Tätigkeiten gewinnen und sich darüber klar werden, ob das der richtige Ausbildungsberuf und -betrieb ist.

Allerdings war es allen Projektträgern wichtig, dem Betrieb die Entscheidung für einen Auszubildenden nicht abzunehmen. Nur wenn der/die Personalverantwortliche – wenn auch vorausgewählten Bewerber/innenanzahl – eine Auswahl selbst trifft, ist auch das „Commitment“ des Unternehmens für „seinen“ Azubi gegeben.

Zwischenfazit

Als Grundlage für das Matching war der Aufbau eines Bewerber- und Betriebspools für die Projektarbeit notwendig, aus dem heraus eine hinreichend Zahl von Angeboten verfügbar war.

Mit einer Vielzahl von Beratungs- und Unterstützungsangeboten konnten die Anforderungen der Betriebe und die Eignungen und Neigungen der jugendlichen Ausbildungsplatzbewerber/innen erfasst und präzisiert werden. Entscheidend aber war, dass seitens der Projektträger sowohl die Ausbildungsplatzangebote der Betriebe als auch die Ausbildungsplatzbewerber/innen aus einer Hand beraten wurden. Die Kenntnis der explizit gemachten sowie auch der impliziten Anforderungen beider Seiten half im Vorfeld eine geeignete Vorauswahl zu treffen und die Jugendlichen für ihre Vorstellungsgespräche im Betrieb gezielt zu beraten. Eine wesentliche Mehrleistung dieser Art des Matchings, das neben den formalen Eignung und Berufseignung auch die individuelle Eignung von Betrieb und Jugendlichen im Vorfeld „gematcht“ werden konnte.

Das direkte Matching – Unterstützung bei Bewerbungsgesprächen und Empfehlung für Praktika bzw. Probearbeitstage, um auch jenseits der formalen Bewerbungsunterlagen und des persönlichen Eindrucks die Möglichkeit, dass sich Betrieb und Bewerber/in wechselseitig kennen lernen – eröffnet auch Möglichkeit jenseits von formalen Bewerbungskriterien einen Eindruck zu gewinnen.

3.3.4 Arbeit mit Auszubildenden und Unternehmen (während der Ausbildung)

In den meisten Projekten diente die Begleitung während der Ausbildung primär dazu, die Stabilität des Ausbildungsverhältnisses auch während der Probezeit abzusichern. Dabei unterschieden sich die Projekte deutlich in der Intensivität, im Umfang und in der Ausgestaltung des ausbildungsbegleitenden Angebotes:

- als Angebot, das von den Betrieben bei auftretenden Problemen in Anspruch genommen werden konnte (AVT);
- als Angebot im Sinne einer Nachbetreuung der Jugendlichen während der Ausbildung, um z.B. über einen obligatorischen Besuch in den Gesprächen mit dem Auszubildenden, dem Ausbilder/Betrieb, schon frühzeitig in Erfahrung zu bringen, ob und inwieweit Probleme auftreten (FAW, AVT);
- als gezielte Strategie zur Steigerung der Stabilität und der Qualität der Ausbildung (GEHOGA);
- Ausbildungsbetriebe wurden im Projektverlauf nachbetreut und bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützt. Zu den Angeboten gehörten: Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln, von BAB, abH sowie Vermittlung zwischen Betrieb und Azubi bei auftretenden Streitigkeiten (bbw).

In der folgenden Übersicht werden die Instrumente und Ansätze dargestellt, die von einzelnen Projekten nach Beginn der Ausbildung angeboten wurden.

Übersicht 13 Instrumente, Mittel und Methoden zur Arbeit mit Auszubildenden und Unternehmen (während der Ausbildung)

	AVT	bbw	FAW	GEHOGA	GPN	unique
Unterstützung von Nachhaltigkeit und Ausbildungsstabilität						
Informationsmappe „Beginn der Ausbildung“ an Betriebe am ersten Ausbildungstag übergeben	X					
Durchführung Berufseinstiegstraining für Azubi						X
(Nach-)Betreuung der neuen Azubi			X	(X)	X	X
(Nach-)Betreuung der neuen Ausbildungsbetriebe			X	(X)	X	X
Hilfestellung bei der Nachbesetzung von aufgelösten Ausbildungsverträgen				X		
Gewinnung und Einsatz von Ausbildungscoaches				X		X
Ausbildungsergänzende Seminare für neue Azubi				X		X
Coaching von neuen Betrieben und Azubi in der Probezeit	X		X			X
Kooperation mit OSZ (z.B. Durchführung eines „OSZ Tests“)	X			X		

Alle Projektträger boten mehr oder weniger systematisch eine Art „Feuerwehrfunktion“ während der Ausbildung an. Sowohl die Unternehmen als auch die Auszubildenden konnten sich bei Problemen an den Projektträger wenden, wie beispielsweise bei Fragen rund um die Vorbereitung auf die Zwischenprüfung, bei verwaltungstechnischen Fragen (z. B. OSZ-Ummeldungen), beim Management von aufgetretenen Konflikten oder der Unterstützung, um bei einer vorzeitigen Lösung des Ausbildungsverhältnisses eine schnelle Nachbesetzung sicher zu stellen.

Dienstleistungsangebote der Projektträger, reichten dabei von der Bereitstellung einer Informationsmappe rund um das Thema „Beginn der Ausbildung“ für die Betriebe, über das Angebot eines begleitenden Coachings der Unternehmen und deren Auszubildenden während der ersten Monate/Probezeit bis hin zu einer regelmäßigen Nachbetreuung sowohl der Betriebe als auch der Auszubildenden während der Probezeit. Systematische Ansätze einer Ausbildungsbegleitung gingen dann bis hin zu dem Angebot eines

- Konfliktmanagements (UNIQUE, FAW eher im Bedarfsfall bei kleineren Konflikten)
- der Vermittlung von Zusatzqualifikationen (bbw Fachhochschulreife, Prüfungsvorbereitung, Gehoga fachliche Zusatzqualifizierungen)
- und des Angebots von Ausbildungscoaches (Gehoga), die gezielt zur Steigerung der Qualität der Ausbildung als dauerhaftere Einrichtung auch über die Probezeit hinaus so nur bei GEHOGA-Projekt eingerichtet wurde.

3.4 Erfahrungen bei der Arbeit mit Chancengleichheit und Gender Mainstreaming

Zielsetzung der Kampagne

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Kampagne wurde - wie in allen ESF-geförderten Programmen und Projekten - auch in dieser Kampagne gefordert, dass „die Förderung der Gleichstellung im Sinne des Gender Mainstreaming [...] als eine wichtige Grundlage der Projekte betrachtet“ wird. Die Chancen von Mädchen und jungen Frauen auf gleichberechtigte Zugänge zu Ausbildung und Erwerbsarbeit sollten verbessert, und Beiträge zum Abbau von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen geleistet werden. Die Projekte sollten die adäquaten Fähigkeiten von jungen Frauen und jungen Männern fördern und ihre Angebote auf die geschlechtsspezifischen Bedarfe zielgenau ausrichten. Der Anteil junger Frauen an der Erstausbildung sollte erhöht und geschlechtsuntypische Berufswahlentscheidungen gefördert werden.

In der Antragstellung haben die Träger diese Vorgaben in unterschiedlicher Weise berücksichtigt, wobei die Spanne – wie die folgende Übersicht zeigt – von einer quantitativen Zielsetzung bis zu bloßen allgemeinen Ausführungen reichte.

Übersicht 14 Zielsetzungen der Projekte im Hinblick auf Gender Mainstreaming laut Wettbewerbsangebot

<p>Die bbw Akademie berücksichtigt bei der Umsetzung des Projektes die Grundsätze des Gender Mainstreaming. Durch eine entsprechende Beratung der Betriebe und eine gezielte Werbe- und Öffentlichkeitsarbeit strebt die bbw Akademie insbesondere die Aufnahme von Berufsausbildungen durch Mädchen und junge Frauen an. Dadurch würde außer einer Gender Mainstreaming gerechten Projektgestaltung auch die Anzahl von Mädchen in sogenannten klassischen Männerberufen, zu denen die Berufsbilder der Metall- und Elektroindustrie gehören, erreicht werden. Gleichzeitig wird bei der Auswahl der eingesetzten Projektmitarbeiter auf die Einhaltung der Prinzipien des Gender Mainstreaming geachtet.</p>
<p>GEHOGA: Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer im Gastgewerbe sind weiblich. Auch bei der Berufswahl entscheiden sich fast hälftig männliche wie weibliche Schulabgänger für einen gastgewerblichen Ausbildungsberuf. Bei Schwangerschaft kann die Ausbildung unterbrochen und im Anschluss an die Elternzeit fortgesetzt und abgeschlossen werden. Entsprechende Angebote werden im Projekt dem Einzelfall entsprechend angeboten und im Rahmen der Evaluierung dokumentiert. Bei der Evaluierung werden Aussagen zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Projekt vorgenommen. Insbesondere werden durch den Unternehmer-Fragebogen (projektbegleitende Qualitätssicherungsabfrage) Angaben differenziert erfragt und stehen somit zur Auswertung und dem Nachweis der Gleichbehandlung zur Verfügung.</p>
<p>FAW: Von den Ausbildungsplätzen sollen ca. 35-40 % für Mädchen/junge Frauen geschaffen werden. Diese Zahl ist angesichts der größeren Probleme für diese Zielgruppe am Arbeitsmarkt in Ostbrandenburg eine sehr hohe Quote. Damit wird sehr intensiv um die Realisierung des Gender-Mainstreaming Ansatzes in dem Projekt gearbeitet. Darüber hinaus wird ein Modell für junge Mütter angestrebt (Ziel bereits vor PPÜ-Erstellung wieder fallen gelassen).</p>
<p>UNIQUE: Jungen Frauen werden Perspektiven in der Landwirtschaft aufgezeigt: Im Rahmen der Bemühungen um höhere Qualität der Ausbildung in der Landwirtschaft werden gezielt junge Frauen angeworben.</p>
<p>GPN: Erhöhung der Bereitschaft der Betriebe, auch Teilzeitausbildungsplätze anzubieten, um jungen Alleinerziehenden oder Elternteilen eine Ausbildung zu ermöglichen. Vorrangig werden wir unsere Bemühungen auf die gleichrangige Förderung von weiblichen und männlichen Auszubildenden und Praktikanten. Die tamen. GmbH hat im Rahmen des Projektes ZOLA eine Handreichung zur Gleichstellung für Frauen und Männer als Innovationsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen zusammengestellt. Diese Handreichungen werden den Betrieben zur Verfügung gestellt.</p>
<p>AVT: Im Projekt werden die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigt, um die Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv zu verwirklichen.</p>

Ausgehend von diesen konzeptionellen Überlegungen wurden bei der Erstellung der Projektplanungsübersicht folgende projektspezifische Ziele festgelegt:

- UNIQUE verfolgte die qualitative Zielsetzung, mit ihrem Ausbildungsmarketing gezielt auch Frauen für Berufe in der Agrarwirtschaft anzusprechen.
- Die FAW sah als spezifisches Teilziel vor, von den insgesamt angestrebten 70 Ausbildungsplätzen 30 mit Frauen zu besetzen, was einem Frauenanteil von ca. 43 % entspricht.
- Eine geschlechtsunspezifische Besetzung von Ausbildungsplätzen strebte der Träger AVT an: Fünf Frauen sollten in männerdominierten Branchen einen Ausbildungsplatz erhalten.
- Der Projektträger GPN setzte sich zum Ziel, zwei Alleinerziehende auf einen Ausbildungsplatz zu vermitteln.
- Keine entsprechenden Zielsetzungen benannten die GEHOGA sowie die bbw Akademie.

Grundsätzlich hatte keiner der Träger – unabhängig davon ob entsprechende Zielsetzungen formuliert wurden – eine Strategie formuliert, wie die projektspezifischen Ziele erreicht werden sollten.

Projektumsetzung

Inwieweit die INNOPUNKT-Kampagne insgesamt, sowie die einzelnen Projekte das Querschnittsziel Chancengleichheit von Männern und Frauen erfolgreich umsetzen, kann anhand einiger quantitativer Kennziffern bewertet werden. Hierzu werden in der folgenden Übersicht zunächst die jeweiligen Frauenanteile an den beratenen Jugendlichen sowie den besetzten Ausbildungsplätzen sowohl für die einzelnen Projekte, als auch die INNOPUNKT-Kampagne dargestellt.⁶

Übersicht 15 Frauenanteil an den beratenen Jugendlichen und an den besetzten Ausbildungsplätzen der Projekte

Projekt	Beratene Jugendliche			Besetzte Ausbildungsplätze		
	insgesamt	Frauen	in %	insgesamt	Frauen	in %
AVT	426	202	47,4	63	17	27,0
bbw	608	199	32,7	13	6	46,1
FAW	512	231	45,1	66	24	36,4
GEHOGA	250	125	50,0	71	47	66,2
GPN ⁷	1	1	100	64	6	9,4
UNIQUE	90	30	33,3	44	10	22,7
IP 15	1.890	788	41,7	321	110	34,3

Quelle: Trägerangaben, eigene Berechnung

Knapp 42 % der Jugendlichen, die eine Beratung bei den Trägern in Anspruch genommen haben, waren weiblich. Die Gründe dafür, weshalb Frauen leicht unterproportional an einer Trägerberatung teilnahmen, liegen vermutlich in verschiedenen Tatsachen begründet. So kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund des durchschnittlichen besseren Leistungsniveaus der Schülerinnen diese generell weniger der Hilfe der Projektträger bedurften, um eine Ausbildungsstelle zu finden. Andererseits haben zwei der Träger eine sektorale Ausrichtung auf Metall- und Elektroberufe die aufgrund des traditionellen Berufswahlverhaltens eher junge Männer angesprochen haben dürfte.

Der Anteil der Frauen an den vermittelten Auszubildenden liegt mit 34 % unter ihrem Anteil an den Beratenen. Zwischen den einzelnen Projekten streut der Anteil sehr stark zwischen 9,4 % und 66,2 %. Ein wesentlicher Grund hierfür sind die unterschiedlichen Branchen- und Berufsstrukturen der Ausbildungsplätze in den einzelnen Projekten. Würde man denjenigen Träger, der aufgrund seiner traditionell überwiegend weiblichen Beschäftigtenzahl auch ei-

⁶ Nachfolgende Abweichungen von der tatsächlichen Gesamtzahl an besetzten Ausbildungsplätzen (330) ergeben sich aufgrund fehlender Angaben zu Geschlecht, Beruf, Branche usw.

⁷ Das Projekt der GPN verfolgte im Unterschied zu den anderen Projekten nicht das Ziel, Jugendliche zu beraten, woraus sich auch die geringe Anzahl der beratenen Jugendlichen erklärt. Die fehlende Beratungsdienstleistung des Projektes und damit auch die fehlende Möglichkeit der Einflussnahme auf die Entscheidungen der Jugendlichen kann – neben berufsstrukturellen Gründen – möglicherweise mit erklären, warum die Besetzung der Ausbildungsplätze nur bei einem Frauenanteil von knapp 10 % liegt.

nen großen Anteil an weiblichen Auszubildenden vermittelt hat, heraus rechnen, läge der Frauenanteil in der Kampagne insgesamt lediglich bei 25 % und damit weit unter dem Brandenburgischen Durchschnitt von rund 37 %. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Träger selbst - bewusst oder unbewusst - geschlechtsspezifischen Denk- und Handlungsweisen unterliegen: So kann zumindest für einen Träger festgestellt werden, dass in der Schaltung von freien Ausbildungsstellen im gewerblich-technischen Bereich nur männliche Bewerber angesprochen wurden indem ausschließlich die männliche Berufsbezeichnung verwendet wurde. Dieses Vorgehen unterläuft die simpelsten Anforderungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming.

In beiden o.g. Durchschnittswerten spiegelt sich zum einen die Struktur des Systems der dualen Berufsausbildung mit seiner traditionellen Orientierung auf männerdominierte Berufe des gewerblich-technischen Bereichs. Zum anderen kommt aber auch das geschlechtsspezifische Rekrutierungs- und Berufswahlverhalten zum tragen, das sich an tradierten Rollenmustern orientiert. In der Kampagne ist dieses Ungleichgewicht noch ausgeprägter, und die Verteilung auf die unterschiedlichen Berufe reproduziert die vorherrschenden geschlechtsspezifischen Strukturen.

Struktur der Ausbildungsstellen

Die Analyse der neu gewonnenen Ausbildungsberufe zeigt, dass die Mehrzahl der Ausbildungsstellen im Verarbeitenden Gewerbe, bei Kaufmännischen Berufen und im Hotel- und im Gaststättenbereich liegt.

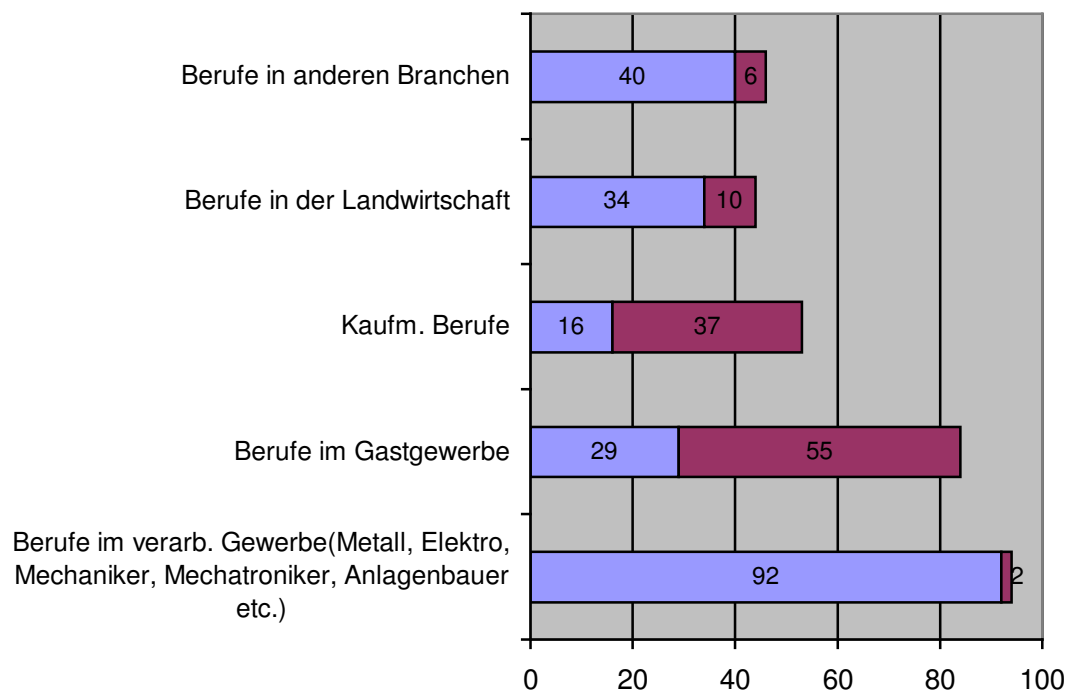
Das Verarbeitende Gewerbe hat mit 94 Ausbildungsstellen den größten Anteil an den vermittelten Ausbildungsstellen, und umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Berufsgruppen und Ausbildungsberufen. Frauen partizipieren an den in dieser Branche angebotenen Ausbildungsberufen nur in zwei Ausnahmefällen. So gibt es eine Werkstoffprüferin und eine Holzmechanikerin. Alle anderen Ausbildungsstellen entfallen auf junge Männer.

Berufe aus dem Hotel- und Gaststättenbereich bilden mit 84 Ausbildungsstellen die größte homogene Gruppe unter den Auszubildenden im Rahmen der Kampagne: Mehr als 26 % aller neu geschaffenen Ausbildungsplätze entfällt auf Berufe aus diesem Bereich. Ausgebildet wird in folgenden Berufen: Fachkraft im Gastgewerbe, Restaurantfachkraft, Hotelfachkraft, Koch. Die meisten Ausbildungsplätze innerhalb dieses Bereichs entfallen auf den zweijährigen Beruf „Fachkraft im Gastgewerbe“ (27).⁸ 55 der insgesamt 84 Auszubildenden in diesen Berufen sind Frauen, was einem Anteil von 65 % entspricht. Der Frauenanteil bei diesen Berufen liegt damit deutlich höher als in Brandenburg insgesamt (Frauenanteil: 52 %).

⁸ Nach der 2-jährigen Berufsausbildung zur Fachkraft im Gastgewerbe kann die Ausbildung in einem darauf aufbauenden Beruf fortgesetzt werden und die Berufsausrichtung in einem weiteren Jahr auf den Bereich Restaurant, Hotel oder Systemgastronomie erfolgen. Die Ausbildungsvergütung im Ausbildungsberuf Fachkraft im Gastgewerbe beträgt in Ostdeutschland derzeit rund 370 Euro/Monat im 1. Lehrjahr (West: 500) bzw. 451 Euro/Monat im 2. Lehrjahr (West: 561); Stand: 01.10.07 (Quelle: <http://infobub.arbeitsagentur.de>).

Die drittgrößte Gruppe bilden Auszubildende in Kaufmännischen Berufen. Insgesamt werden hier 50 Jugendliche ausgebildet, darunter 13 Männer. Der Frauenanteil an dieser Gruppe beträgt somit 74 %. Es fällt auf, dass in zwei der drei am stärksten besetzten Branchen ein überproportional hoher Frauenanteil besteht: 83,6 % aller mit Frauen besetzten Ausbildungsplätze entfallen auf diesen beiden Branchen. Entsprechend gering ist ihre Verteilung auf die anderen Branchen.

Übersicht 16 Berufs- und Geschlechterstruktur der neu geschaffenen und mit Jugendlichen besetzten Ausbildungsplätze



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Angaben der Projektträger (Basis: 321 Fälle mit Angaben zum Ausbildungsberufe; Stand: November 2008).

Die Berufsstruktur der Kampagne zeigt, dass das Spektrum der Berufe, in denen die männlichen Auszubildenden ausgebildet werden (Mechaniker, Mechatroniker, Anlagenbauer, Informatiker, Metall/Elektroberufe und handwerkliche Berufe, kaufmännische Berufe, Berufe in der Landwirtschaft, diverse Fachkräfte etc.), weitaus breiter ist als das, in dem weibliche Schulabgänger/innen ausgebildet werden.

Es zeigt sich, dass die Besetzung der Ausbildungsstellen in der Kampagne den traditionellen Rollenmustern folgt. Auf der einen Seite stehen die Berufe des Verarbeitenden Gewerbes (Metall, Elektro, Bau etc.) und der Landwirtschaft. Diese Plätze wurden bis auf wenige Ausnahmen nur mit jungen Männern besetzt. Bei den Dienstleistungsberufen stellt sich die Situation umgekehrt dar, denn hier dominieren die Frauen. Im kaufmännischen Bereich sowie bei den Berufen des Gaststättengewerbes sind junge Frauen mehr als doppelt so stark vertreten wie junge Männer. Während Männer in fast jeder Berufsgruppe vertreten sind, gibt es

vielfach Ausbildungsbereiche, in denen kein einziger Ausbildungsplatz mit einer Frau besetzt wurde.

Unter dem Aspekt der Chancengleichheit besonders kritisch anzumerken ist, dass mit Ausnahme der kaufmännischen Berufe die Ausbildungsstellen der Frauen vorwiegend in denjenigen Berufen liegen, die durch ungünstige Arbeitsbedingungen wie mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten und eine geringe Bezahlung gekennzeichnet sind. Während innerhalb der mit jungen Männern besetzten Berufen auch hochwertige Berufe wie Mechatroniker und Informatiker in relevanter Anzahl zu finden sind, finden sich entsprechend hochwertige Ausbildungsberufe kaum bei den jungen Frauen (1x Zahntechnikerin, 1x Technische Zeichnerin).

4 Zielerreichung der INNOPUNKT-Kampagne 15

Im Folgenden wird auf Basis der formulierten PPÜ-Ziele, der Sachberichte der Projektträger sowie anhand eines Indikatorenblattes, mit dessen Hilfe die Evaluation zum Projektende per 10.11.2008 wichtige Ergebnisindikatoren bei den Projektträgern abfragte, der Zielerreichungsstand der INNOPUNKT-Kampagne entlang der einzelnen Kampagnenziele dargestellt.⁹ Wichtig dabei ist anzumerken, dass die PPÜ-Ziele nicht die gesamte Projektrealität und -praxis abdecken wollen und können. So finden sich unter den formulierten Zielen sowohl intendierte als auch weitere, teilweise auch nicht direkt intendierte Ergebnisse. Ebenso können die Projekte Ergebnisse erzielen, die nicht von Anfang an als PPÜ-Ziel explizit formuliert worden waren. Soweit Erkenntnisse und Informationen auch über diese Projektergebnisse vorliegen und dazu beitragen, die Kampagnenziele zu erreichen, werden sie auch im Zwischenbericht berücksichtigt.

4.1 Zur Erreichung der quantitativen Ziele

4.1.1 Exkurs: Ausbildungsbeteiligung und Ausbildungsplatzpotenzial von Betrieben in Brandenburg

„Von 66.051 Brandenburger Betrieben sind 34.347 zur Ausbildung berechtigt, davon bilden jedoch nur 16.513 Betriebe aus.“¹⁰ Vor diesem Hintergrund zielt die Kampagne „Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe“ darauf ab, bislang nicht ausbildende Betriebe für eine Ausbildung zu gewinnen, um damit die Ausbildungsbasis in Brandenburg zu verbreitern sowie einen Beitrag zum Abbau der Ausbildungsplatzlücke zu leisten.

Warum bilden Unternehmen nicht aus? Neben dem Fehlen formaler Voraussetzungen wie z. B. einer Ausbildungsberechtigung wurden in Unternehmensbefragungen zahlreiche weitere Gründe für den Ausbildungsverzicht von Betrieben ermittelt. Als Hauptgrund wurde von formal ausbildungsberechtigten Betrieben die Kostenbelastung bzw. der mit einer Ausbildung verbundene Aufwand herausgestellt. Auf die hohen Kosten bzw. den hohen Aufwand einer Ausbildung wird überdurchschnittlich häufig von Kleinst- und Kleinbetrieben verwiesen. So verzichtet mehr als jeder zweite ausbildungsberechtigte Betrieb mit weniger als fünf Beschäftigten auf eine Ausbildung, weil er vor den finanziellen Belastungen bzw. dem organisatorischen Aufwand zurückschreckt. Mit steigender Betriebsgröße spielt dieser Faktor eine immer geringere Rolle für den Ausbildungsverzicht (vgl. IAB-Betriebspanel). Die Erschließung zusätzlicher Ausbildungsplätze durch die Gewinnung von bislang nicht ausbildenden Betrieben hängt somit vor allem von der Ermittlung der konkreten betrieblichen Gründe für den Ausbildungsverzicht sowie den zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Instrumenten, um den bislang bestehenden Hemmnissen entgegen zusteuern, ab. In Abhängigkeit von

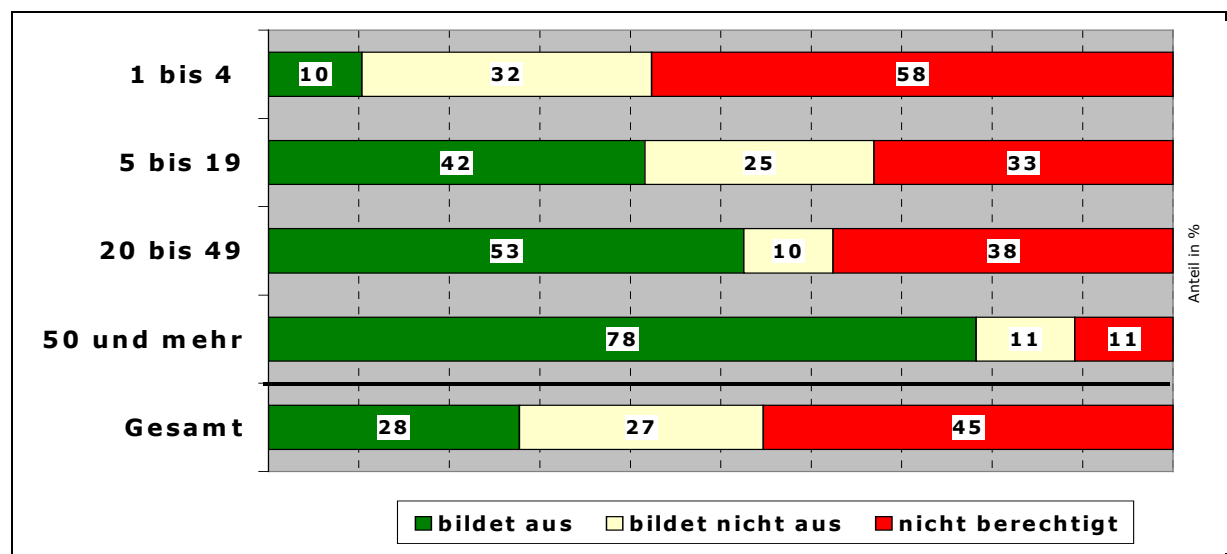
⁹ Vgl. dazu den 4. Zwischenbericht der Evaluation, in der die Zuordnung der Ziele und der möglichen Ergebnisindikatoren vorgenommen wurden. Die relevanten Daten zu den einzelnen Indikatoren wurden mit Stand 10.11.2008 mit Hilfe eines Indikatorenblattes im Oktober/November 2008 von den Trägern abgefragt.

¹⁰ Quelle: www.lasa.brandenburg.de/index.php?id=394.98.html.

den jeweils gegebenen Gründen sowie den Ausbildungsvoraussetzungen dieser Betriebe – ausbildungsberechtigt versus nicht ausbildungsberechtigt – sind unterschiedliche Strategien zu wählen, um Betriebe an eine Ausbildung heranzuführen. Potenzielle Einflussmöglichkeiten für die Projektträger der Kampagne bestehen insbesondere in jenen Betriebsfällen, in denen prinzipiell eine Ausbildungsbereitschaft vorhanden ist, aber personelle, zeitliche oder organisatorische Restriktionen der Aufnahme einer eigenen Ausbildung entgegenstehen.

Wie groß ist das Potenzial in Brandenburg, dass rein rechnerisch für eine Erhöhung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung erschlossen werden kann? Informationen hierzu bietet wiederum das IAB-Betriebspanel. Danach sind gegenwärtig rund 45 % der Betriebe in Brandenburg nicht berechtigt, selbst Lehrlinge auszubilden. Eine fehlende Ausbildungsberechtigung ist vor allem für Kleinstbetriebe, d. h. Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten, charakteristisch. Während lediglich 11 % der Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten nicht berechtigt sind, selbst auszubilden, trifft dies für 58 % aller Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten zu. Von jenen Betrieben, die über eine Ausbildungsberechtigung verfügen, bildet aktuell etwa jeder zweite aus – dies sind rund 28 % aller Betriebe in Brandenburg. Damit kommen auf einen nichtausbildenden Betrieb mit Ausbildungsberechtigung zwei Betriebe ohne entsprechende Berechtigung.

Übersicht 17 Ausbildungsbeteiligung der Betriebe in Brandenburg in Abhängigkeit von der Betriebsgrößenklasse (Anteil der Betriebe in %)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007.

Das größte Potenzial zur Erschließung zusätzlicher Ausbildungskapazitäten in Brandenburg stellen somit – rein rechnerisch – Betriebe ohne Ausbildungsberechtigung dar. In diesen Fällen gilt es, die Voraussetzungen für eine selbstständige Ausbildung oder eine Ausbildung im Verbund zu schaffen (Stichwort: Lernortkooperation).¹¹ Es kommt somit darauf an, die erfolgreichen Ansätze der Verbundausbildung und die Dienstleistungen für ausbildungswillige Betriebe auszubauen. Hierbei sind die spezifischen betriebsinternen Bedingungen von Kleinstbetrieben, die das Gros der Betriebe in Brandenburg stellen, zu berücksichtigen. Dies betrifft vor allem die nur eingeschränkt vorhandenen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen dieses Betriebstyps. Mit der Erschließung des Ausbildungspotenzials von Kleinstbetrieben ist zumeist die Prüfung der formalen Ausbildungsvoraussetzungen bzw. der Ausbildungsberechtigung, die Suche nach Verbundpartnern, Beratung zu organisatorischen Fragen u. ä. verbunden. Die demgegenüber – rein rechnerisch – kleinere Gruppe, die Potenziale zur Erschließung zusätzlicher Ausbildungskapazitäten bietet, bilden die bereits formal berechtigten, derzeit aber nicht ausbildenden Betriebe. Solche Betriebe finden sich vor allem bei kleineren und mittelgroßen Betrieben. Bei den Großbetrieben ist das Potenzial dagegen sehr gering: Die große Mehrheit bildet bereits aus. Bei letzterer Gruppe ist das Potenzial zur Erhöhung der betrieblichen Ausbildungsbereitschaft somit nahezu ausgeschöpft.

4.1.2 Anzahl und Merkmale der akquirierten Ausbildungsbetriebe sowie der besetzten Ausbildungsplätze

Im Hinblick auf die Zahl der durch die Projektträger zu gewinnenden Betriebe bestehen konkrete, operationalisierte und damit prüfbare Vorgaben. Insgesamt sollten im Rahmen der Kampagne – addiert man die jeweiligen Zielvorgaben der sechs Einzelprojekte – mindestens 220 neue Ausbildungsbetriebe, d. h. Betriebe die noch nie oder letztmalig vor fünf Jahren ausgebildet haben, gewonnen werden. Insgesamt wurde dieses Ziel realisiert und sogar übertroffen, was dazu führt, dass deren Gesamtzahl mit der Kampagne um 28 Betriebe über der anvisierten Zielmarke liegt. In diesen 248 neu gewonnenen Betrieben entstanden im Rahmen der Kampagne 330 neue Ausbildungsplätze (Ziel: mindestens 220); dies sind im Durchschnitt 1,33 Ausbildungsplätze pro Betrieb. Etwa ein Drittel der neuen Ausbildungsplätze entfällt auf Frauen.

¹¹ Lernortkooperation bezeichnet die Aufteilung der beruflichen Ausbildung im dualen System auf zwei Lernorte, i.d.R., einen betrieblichen Lernort und die Berufsschule, in bestimmten Fällen aber auch auf mehr Lernorte (z. B. bei überbetrieblicher Unterweisung, Ausbildung im Verbund). Aus den unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben, die die verschiedenen Lernorte übernehmen, ergeben sich für eine umfassende und planvolle Ausbildung kontinuierliche Abstimmungs- und Koordinationsnotwendigkeiten zwischen den einzelnen Lernorten.

Die Gewinnung von Jugendlichen ist mit einem vergleichsweise geringeren Aufwand verbunden als die Gewinnung von Ausbildungsbetrieben. Dies zeigte sich bereits beim obigen Vergleich der Soll- mit den Ist-Zahlen. Dies wird aber auch dadurch belegt, wenn man die Zahl der kontaktierten ins Verhältnis zu den gewonnen Betrieben bzw. den vermittelten Jugendlichen setzt. Um einen Ausbildungsbetrieb zu gewinnen, mussten die Träger durchschnittlich 38 Betriebe kontaktieren. Demgegenüber mussten lediglich sieben Jugendliche kontaktiert werden, um einen Auszubildenden zu gewinnen:

• Anzahl der kontaktierten Betriebe	8.666	
• Anzahl der beratenen Betriebe	1.168	
• Anzahl der neuen Ausbildungsbetriebe	248	
• Anzahl der angesprochenen Jugendlichen	2.217	
• Anzahl der beratenen Jugendlichen	1.152	(44 % weiblich)
• Anzahl der neuen Ausbildungsplätze	330	(33 % weiblich)

Die große Mehrheit der beratenen Jugendlichen war männlich. 44 % der beratenen Jugendlichen waren weiblich. Der Anteil der Frauen an den vermittelten Auszubildenden lag mit 33 % deutlich unter ihrem Anteil an den Beratenen. Im Vergleich zur Geschlechterstruktur der Gesamtzahl der Auszubildenden in Brandenburg sind damit Frauen in der Kampagne unterrepräsentiert. Im Brandenburger Durchschnitt sind rund 37 % aller Auszubildenden weiblich, womit der Anteil der Frauen deutlich unter ihrem Anteil an der Bevölkerungszahl in den betreffenden Alterskohorten liegt. Der geringe Frauenanteil resultiert in erster Linie aus der Struktur des Systems der dualen Berufsausbildung mit seiner traditionellen Orientierung auf männerdominierte Berufe des gewerblich-technischen Bereichs sowie einem geschlechtsspezifischen Berufswahlverhalten, das sich an tradierten Rollenmustern orientiert. Ein großer Teil der jungen Menschen strebt einen beruflichen Abschluss außerhalb des dualen Systems an (z. B. Erziehungsberufe, Berufe des Gesundheitswesens). Mit bundesweit rund 70 % ist die Mehrheit dieser Jugendlichen weiblich. Diese Jugendlichen werden in der Berufsbildungsstatistik jedoch nicht als Auszubildende erfasst, womit die auf Frauen entfallenden Ausbildungsleistungen systematisch unterschätzt werden.

Bei der Vermittlung von jungen Frauen und Männern auf Ausbildungsplätze in erstmals auszubildenden Betrieben folgen die Träger somit vorherrschenden Strukturen. Besondere Aktivitäten zur Aufbrechung tradierter Berufswahlmuster seitens der Jugendlichen wie auch des Einstellungsverhaltens seitens der Ausbildungsbetriebe blieben bislang auf wenige Einzelfälle beschränkt. Ein systematisches Herangehen zur Erhöhung des Anteils von Frauen an den vermittelten Auszubildenden oder einer geschlechtsuntypischen Ausbildungsplatzvermittlung ist – da von der Projektsteuerung auch nicht explizit und prüfbar vorgegeben – von keinem einzigen Projektträger verfolgt worden.

Die betriebliche Beteiligung an der Erstausbildung sowie Gründe für einen Ausbildungsverzicht sind je nach Branche, Betriebsgrößenklasse, Berufe und Region unterschiedlich stark

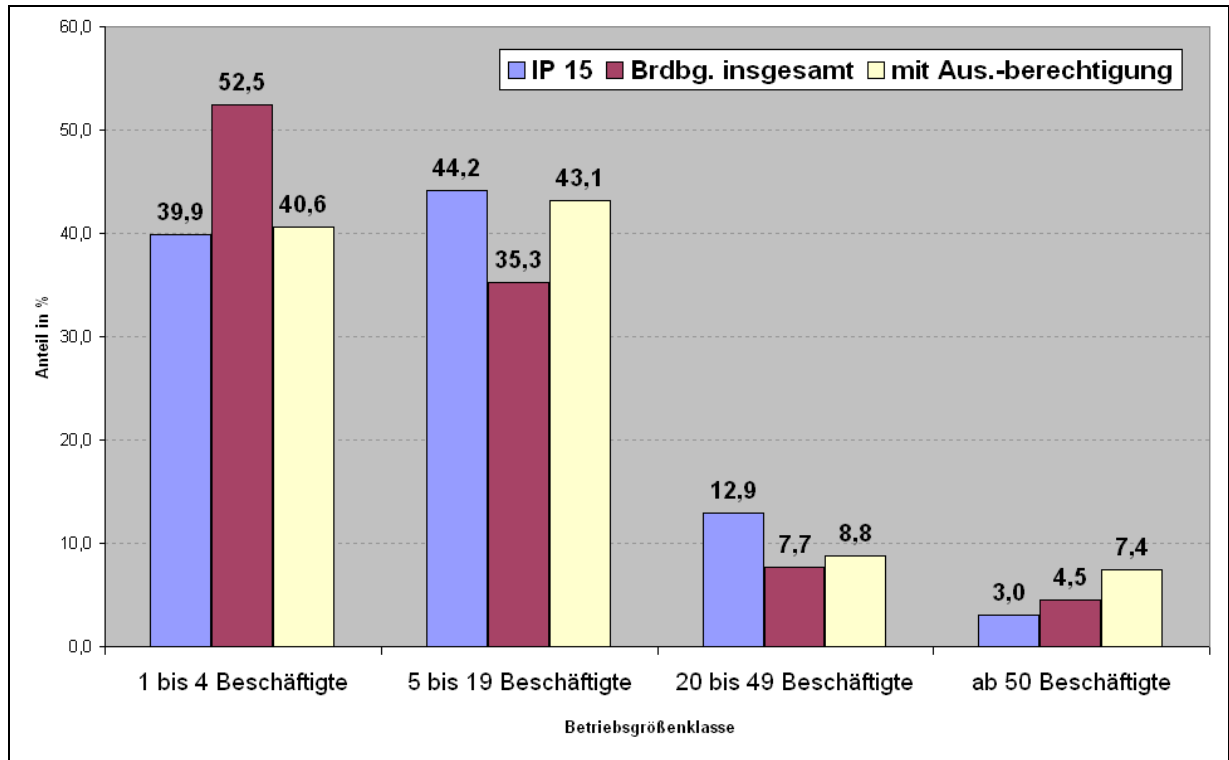
ausgeprägt. Um den Gesamterfolg der Kampagne und die gewählten Strategien der Träger zur Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft beurteilen zu können, sind daher – neben der Feststellung der Erreichung der rein quantitativen Ziele – zusätzliche Erkenntnisse über die Art der gewonnenen Ausbildungsbetriebe nach Betriebsgrößenklasse und Branche sowie über die Merkmale der in diesen Betrieben entstandenen Ausbildungsplätze erforderlich.

Betriebsgrößenstruktur

Um das Hauptziel, bislang nicht ausbildende Betriebe an Ausbildung heranzuführen und damit zur Erweiterung der Ausbildungskapazitäten im Land Brandenburg beizutragen, waren die Bemühungen der Träger der Kampagne vor allem auf die Gruppe der Kleinst- und Kleinbetriebe auszurichten. In welchem Maße ist es im Rahmen der Kampagne nun gelungen, Kleinst- und Kleinbetriebe für eine Ausbildung zu gewinnen? Welche Größenklassenstruktur weisen die von den Projektträgern der Kampagne für eine Ausbildung gewonnenen Betriebe insgesamt auf? Gibt es Unterschiede zwischen der Größenklassenstruktur innerhalb der Kampagne und der Gesamtheit der Auszubildenden in Brandenburg? Worauf können eventuelle Unterschiede zurückgeführt werden?

Im Rahmen der Kampagne konnten insgesamt 248 neue Ausbildungsbetriebe gewonnen werden. Mit einem Anteil von rund 44 % stellen Betriebe der Größenklasse „5 bis 19 Beschäftigte“ nicht nur die größte Gruppe unter den akquirierten Betrieben dar. Der Anteil der Betriebe dieser Größenklasse übersteigt auch deren Anteil an der Gesamtheit der Betriebe in Brandenburg, und zwar um fast zehn Prozentpunkte. Die zweitgrößte Gruppe in der Kampagne bilden Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten. Damit beschäftigen 84 % der im Rahmen der Kampagne gewonnenen Betriebe weniger als 20 Beschäftigte. Lediglich rund 16 % entfallen auf Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten; davon die überwiegende Mehrzahl auf Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten. Der Vergleich der Größenstruktur der Kampagnenbetriebe mit der Struktur der Gesamtheit der Betriebe in Brandenburg macht deutlich, dass es den Trägern der Kampagne gelungen ist, Ausbildungskapazitäten insbesondere in jenen Bereichen zu erschließen, in denen das rechnerisch größte Potenzial besteht – nämlich im Bereich der Kleinst- und Kleinbetriebe. Während mittlere und größere Betriebe überwiegend kontinuierlich ausbilden und die Potenziale zur Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsbetriebe vergleichsweise klein sind, beteiligen sich zahlreiche kleinere, formal ausbildungsberechtigte Betriebe gar nicht oder lediglich in größeren zeitlichen Abständen an der Ausbildung. Wie die Ergebnisse zeigen, konnten im Rahmen der Kampagne überdurchschnittlich viele Betriebe in der Größenklasse „5 bis 19 Beschäftigte“ an eine eigene Ausbildung bzw. einer solchen im Verbund herangeführt werden. Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten sind demgegenüber in geringerem Maße in der Kampagne vertreten als in der Grundgesamtheit.

Übersicht 18 Größenstruktur der Kampagnenbetriebe im Vergleich zur Gesamtheit der Betriebe in Brandenburg (Anteil der Betriebe in %)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Angaben der Projektträger sowie Sonderauswertung der Brandenburger Stichprobe des IAB-Betriebspanels (Basis: 233 Ausbildungsbetriebe im Rahmen von IP 15; für 15 weitere Ausbildungsbetriebe liegen keine Angaben zur Betriebsgröße vor; Stand: 31.12.2008).

Der unterdurchschnittliche Anteil von Betrieben der kleinsten Betriebsgrößenklasse in der Kampagne – verglichen mit dem Anteil dieser Klasse in Brandenburg insgesamt – dürfte sich vorwiegend aus der Tatsache ableiten, dass die große der Mehrheit von Betrieben dieser Größenklasse nicht über die formalen Voraussetzungen verfügt, um selbst ausbilden zu können. Beschränkt man sich bei der vergleichenden Betrachtung daher nur auf jene Betriebe in Brandenburg, die eigenen Angaben zufolge überhaupt berechtigt sind, selbst auszubilden – insgesamt rund 55 % –, dann ergibt sich folgendes Bild:¹² Von allen Brandenburger Betrieben mit Ausbildungsberechtigung entfallen lediglich rund 41 % auf die Größenklasse „1 bis 4 Beschäftigte“.¹³ Mit rund 40 % war der Anteil von Betrieben dieser Größenklasse in der Kampagne nahezu identisch. Dies trifft ebenso zu für die Anteile der Betriebsgrößenklasse „5 bis 19 Beschäftigte“. Nennenswerte Abweichungen zur Grundgesamtheit der ausbildungsberechtigten Betriebe lassen sich lediglich für die beiden größeren Betriebsgrößenklassen. In der Größenklasse „20 bis 49“ liegt der Kampagnenanteil deutlich über, bei Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten dagegen deutlich unter dem Anteil an der Grundgesamtheit. Es ist der Kampagne somit insgesamt gut gelungen, entsprechend der Betriebs-

¹² Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass eine nennenswerte Zahl von Betrieben für eine Ausbildung gewonnen werden konnte, in denen erst mit Unterstützung der Kampagne die formalen Voraussetzungen geschaffen wurden, um selbst oder im Verbund ausbilden zu können.

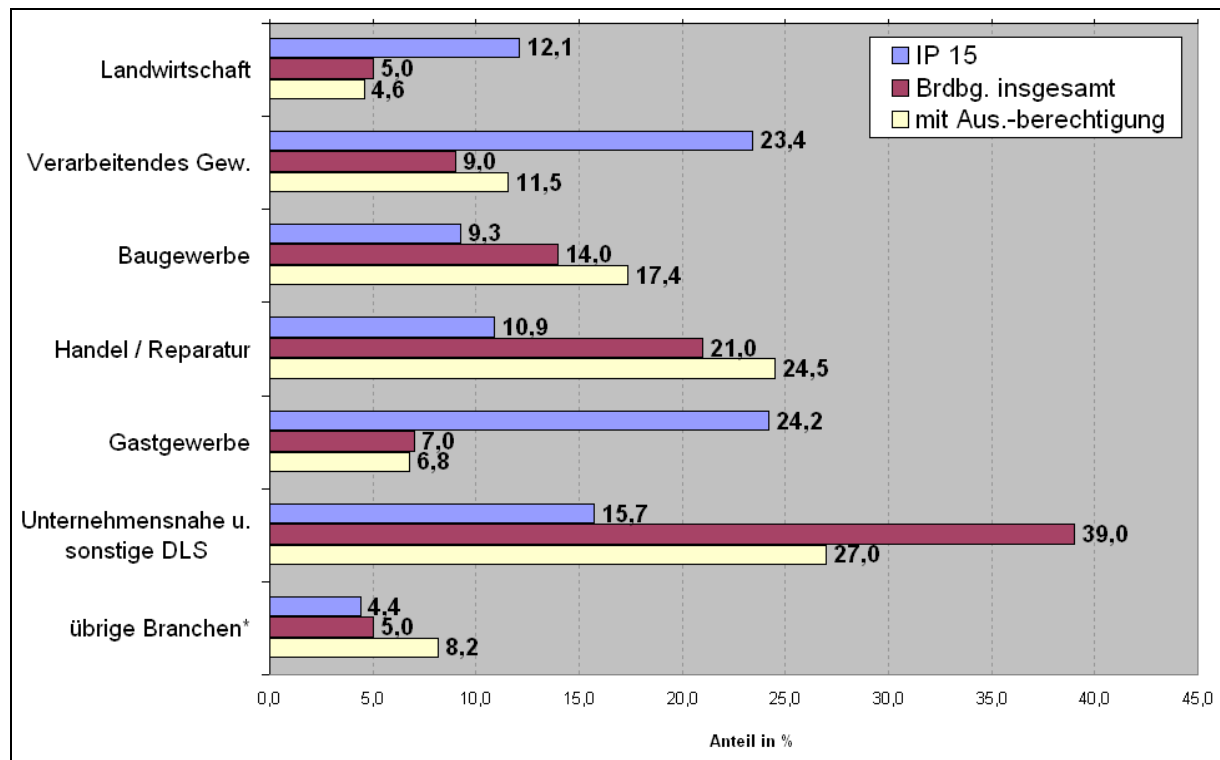
¹³ Der Anteil dieser Größenklasse an allen Betrieben mit Ausbildungsberechtigung liegt damit weit unter ihrem Anteil an den Betrieben insgesamt (rund 53 %).

größenstruktur der Brandenburger Betriebe mit Ausbildungsberechtigung zusätzliche Ausbildungskapazitäten vor allem bei Kleinst- und Kleinbetrieben zu erschließen.

Branchenstruktur

Im Hinblick auf die Branchenstruktur der Kampagnenbetriebe zeigt sich folgendes Bild: Mit einem Anteil von 24 % bzw. 23 % bilden das Gastgewerbe sowie das Verarbeitende Gewerbe mit Abstand die Schwerpunkte der erfolgreichen Akquisebemühungen der Projektträger. Im Vergleich zur Branchenstruktur der Gesamtheit der Brandenburger Betriebe – sowohl bezogen auf die Gesamtheit aller Betriebe als auch auf alle Betriebe mit Ausbildungsberechtigung – sind beide Wirtschaftsbereiche in der Kampagne deutlich überrepräsentiert. Auch der Anteil der Landwirtschaft an den Kampagnenbetrieben ist mit rund 12 % deutlich höher als deren Anteil an der Grundgesamtheit. Auf die drei genannten Branchen entfallen fast 60 % aller Kampagnenbetriebe, aber lediglich 21 % aller Betriebe bzw. 24 % aller Betriebe mit Ausbildungsberechtigung.

Übersicht 19 Branchenstruktur der Kampagnenbetriebe im Vergleich zur Gesamtheit der Betriebe in Brandenburg (Anteil der Betriebe in %)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Angaben der Projektträger sowie Sonderauswertung der Brandenburger Stichprobe des IAB-Betriebspanels (Basis: 248 Ausbildungsbetriebe im Rahmen von IP 15; Stand: 31.12.2008).

Während die überdurchschnittlich hohen Anteile des Gastgewerbes und der Landwirtschaft in erster Linie auf die entsprechende strategische Ausrichtung, d. h. eine enge Branchenfokussierung von zwei der insgesamt sechs Projekte der Kampagne zurückgeführt werden kann, dürfte das hohe Gewicht des Verarbeitenden Gewerbes vermutlich mit der dort sukzessive wieder ansteigenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften und einer daraus folgenden stärkeren Bereitschaft, drohenden Engpässen durch eigene Ausbildungsleistungen aktiv vorzubeugen, zusammenhängen. Im Gegensatz zu den genannten Branchen sind alle anderen Branchen nur unterdurchschnittlich in der Kampagne vertreten. Hierzu gehören auch so beschäftigungsstarke Branchen wie der Handel oder die beiden Bereiche der unternehmensnahen und sonstigen Dienstleistungen.

Berufsstruktur

In welchen Berufen bilden die im Rahmen der Kampagne gewonnenen Betriebe aus? Gibt es Unterschiede zwischen der Berufsstruktur innerhalb der Kampagne und der Gesamtheit der Auszubildenden in Brandenburg? Worauf können eventuelle Unterschiede zurückgeführt werden?

Es gibt innerhalb der Kampagne zwei grundsätzlich verschiedene Muster. Zwei der insgesamt sechs Träger fokussieren ihre Aktivitäten auf eine einzige Branche. Hierbei handelt es sich einerseits um den Hotel- und Gaststättenbereich, andererseits um den Bereich der Landwirtschaft. Im HOGA-Bereich umfasst das Spektrum, in dem neue Ausbildungsplätze geschaffen werden konnten, insgesamt fünf, im Bereich der Landwirtschaft/Gartenbau insgesamt sieben verschiedene Ausbildungsberufe. Demgegenüber orientieren sich die übrigen vier Träger am jeweiligen berufsfachlichen Bedarf der akquirierten Betriebe mit potenzieller Ausbildungsbereitschaft. Da letztere aus den verschiedensten Branchen kommen, unterscheidet sich auch der Bedarf an bestimmten Ausbildungen erheblich voneinander. Die in den akquirierten Betrieben neu geschaffenen Ausbildungsplätze bei jenen Trägern, die sich nicht auf ein bestimmtes berufs- bzw. branchenspezifisches Segment orientieren – AVT, bbw, FAW und gpn – umfassen zahlreiche, verschiedene Ausbildungsberufe, welche nahezu alle berufsfachlichen Bereiche umfassen, angefangen vom Anlagenmechaniker über Immobilienkaufleute bis hin zum Zimmerer. Im Gegensatz zu eher branchen- und berufsfachlich fokussierten Ansätzen ist dieses Vorgehen mit umfassenderen Anforderungen hinsichtlich der Beratungskompetenz und Flexibilität für die Akteure der betreffenden Träger verbunden.

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Berufe, in denen im Rahmen der Kampagne neue Ausbildungsverhältnisse begründet worden sind.

Übersicht 20 Berufsstruktur der geschaffenen Ausbildungsplätze

Ausbildungsberuf	Anzahl
Anlagenmechaniker (verschiedene FR)	11
Bauten- und Objektbeschichter/in	1
Bauwerksmechaniker/-in für Abbruch und Betontrenntechnik	1
Berufskraftfahrer/-in	6
Bootsbauer	2
Brauer und Mälzer	1
Brunnenbauer/in	1
Bürokaufmann/-frau	12
Dachdecker	4
Elektroinstallateur	1
Elektroniker (verschiedene FR)	12
Elektrotechniker	1
Estrichleger	1
Fachinformatiker (verschiedene FR)	5
Fachkraft Abwassertechnik	1
Fachkraft für Agrarservice	2
Fachkraft für Agrartechnik	1
Fachkraft für Lagerlogistik	2
Fachkraft für Rohr und Kanalservice	1
Fachkraft für Schutz und Sicherheit	8
Fachkraft im Gastgewerbe	28
Fachkraft Rohr- und Kanalreinigung	2
Fachlagerist	3
Fahrradmonteur/-in	3
Fahrzeuglackierer	1
Fischwirt/in	1
Fleischer/in	2
Fliesen Platten Mosaikleger	1
Florist/in	2
Forstwirt/in	1
Fotograf	1
Freie Ausbildung Bio-dynamischer Landbau	7
Friseur	2
Gärtner (verschiedene FR)	11
Gerüstbauer	1
Holzmechaniker	1
Hotelfachmann/-frau	18
Immobilienkaufmann/-frau	2
Industriekauffrau	3
Industriemechaniker/in	5
Informatikkaufmann	2
Kälteanlagenbauer	3
Kaufmann/-frau für Dialogmarketing	2
Kaufmann/-frau Spedition und Logistik	2
Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen	2
Kaufmann/-frau für Bürokommunikation	8
Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung	4
Kaufmann/-frau im Einzelhandel	9

Ausbildungsberuf	Anzahl
Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel	4
Kfz-Mechatroniker/in	5
Koch/Köchin	24
Konstruktionsmechaniker	3
Land- und Baumaschinenmechaniker	1
Landwirt	13
Maler und Lackierer	2
Maschinen und Anlagenführer/-in	6
Maurer/in	3
Mechaniker/in (verschiedene FR)	3
Mechatroniker/in	9
Mediengestalter/in für Digital- und Printmedien	2
Metallbauer/in	3
Pferdewirt/n	1
Restaurantfachmann/-frau	15
Schilder- und Lichtreklamehersteller/in	1
Servicefachkraft für Dialogmarketing	1
Sport- und Fitnesskaufmann/-frau	1
Steinmetz/in	1
Technische Zeichner/in	1
Tiefbaufacharbeiter FR Straßenbau	1
Tierpfleger	4
Tierwirt (verschiedene FR)	5
Tischler	4
Verfahrensmechaniker/in für Kunststoff- u. Kautschuktechnik	1
Verkäufer/in	7
Werkstoffprüfer/in	1
Werkzeugmechaniker/in	3
Zahntechniker/in	1
Zerspanungsmechaniker/in	2
Zimmerer	1
	330

Die im Rahmen der Kampagne neu begründeten Ausbildungsverhältnisse erstrecken sich auf insgesamt 79 verschiedene Ausbildungsberufe. Das Spektrum der Berufe, in denen im Rahmen der Kampagne ausgebildet wird, ist somit relativ breit. An der Spitze der Ausbildungsverhältnisse steht der zweijährige Ausbildungsberuf „Fachkraft im Gastgewerbe“, auf den 28 der insgesamt 330 neu begründeten Ausbildungsverhältnisse entfallen.¹⁴ Dies entspricht einem Anteil von rund neun Prozent an allen Ausbildungsverhältnissen. Auf den weiteren Rängen folgen „Koch/Köchin“ (24 Verträge) sowie „Hotelfachmann/-frau“ (18 Verträge). Auf die genannten drei Berufe entfallen rund ein Fünftel (21 %) der insgesamt 330 Ausbildungsverhältnisse. Angesichts der Fokussierung eines Trägers auf den HOGA-Bereich ist es wenig überraschend, dass Auszubildende mit Berufen aus diesem Bereich am häufigsten vertreten sind. Hinzu kommt, dass entsprechende Ausbildungsplätze nicht nur von diesem Projektträger (GEHOGA) akquiriert werden konnten, sondern auch in nennenswertem Umfang durch jene Träger, die im Prinzip die gesamte Palette an Ausbildungsberufen abdecken.

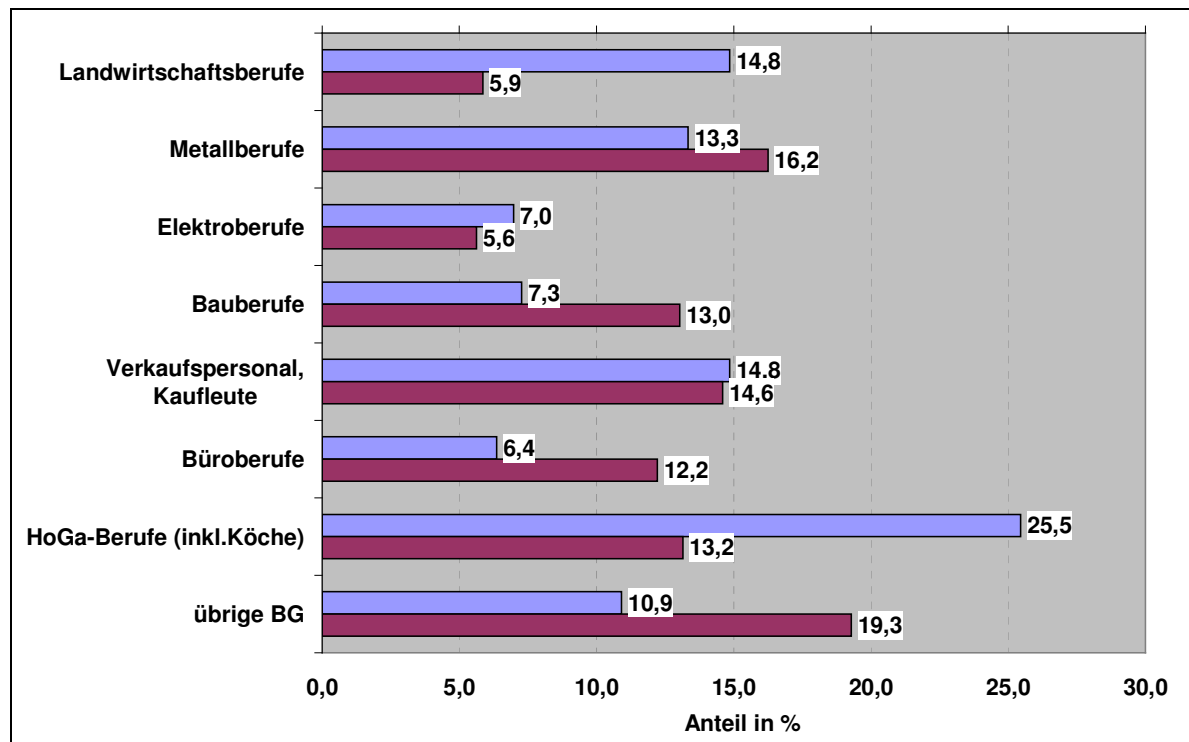
¹⁴ Nach der 2-jährigen Berufsausbildung zur Fachkraft im Gastgewerbe kann die Ausbildung in einem darauf aufbauenden Beruf fortgesetzt werden und die Berufsausbildung in einem weiteren Jahr auf den Bereich Restaurant, Hotel oder Systemgastronomie erfolgen (Quelle: <http://infobub.arbeitsagentur.de>).

Fasst man für die weitere Betrachtung beruflich verwandte Ausbildungsberufe zu Berufsgruppen zusammen, erhält man folgende Verteilung: Mit großem Abstand stellen Berufe aus dem Hotel- und Gaststättenbereich (inklusive Köche) die größte Gruppe unter den Auszubildenden im Rahmen der Kampagne dar. Rund ein Viertel aller neu geschaffenen Ausbildungsplätze entfällt auf Berufe aus diesem Bereich. Die zweitgrößte Gruppe bilden die Metallberufe. Das berufliche Spektrum der gewonnenen Ausbildungsplätze in diesem Bereich ist deutlich breiter als z. B. bei HOGA-Berufen. Die Palette bei den Metallberufen umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Ausbildungsberufen und reicht vom Anlagenmechaniker über den Mechatroniker bis hin zum Metallbauer, wobei nahezu ausschließlich junge Männer vermittelt wurden. Diese Ausbildungsplätze wurden in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes eingerichtet. Im Gegensatz zum Gastgewerbe bilden viele Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes allerdings auch in branchenübergreifenden Berufen aus. So entfällt ein Teil der im Rahmen der Kampagne gewonnenen Ausbildungsplätze im Verarbeitenden Gewerbe auf verschiedene kaufmännische Ausbildungsberufe sowie Berufe des Bürowesens (z. B. Industriekaufleute, Kaufleute für Bürokommunikation, Bürokauffrau). Auf diese Ausbildungsplätze wurden fast ausnahmslos junge Frauen vermittelt. Mit einem Anteil von jeweils rund 15 % folgen Auszubildende mit Berufen aus dem Bereich Landwirtschaft/Gartenbau sowie Auszubildende mit Handelberufen. Während bei ersteren Landwirte und Gärtner den Kern der Gruppe ausmachen, dominieren bei letzteren Verkäuferinnen und Einzelhandelskauffrauen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Besetzung der Ausbildungsstellen traditionellen Rollenmustern folgt. Auf der einen Seite stehen traditionelle sowie neue Berufe des Produzierenden Gewerbes (Metall, Elektro, Bau). Diese Plätze wurden bis auf wenige Ausnahmen mit jungen Männern besetzt. Bei den Dienstleistungsberufen stellt sich die Situation umgekehrt dar: Hier dominieren die Frauen. Im kaufmännischen Bereich sowie bei Büroberufen sind junge Frauen mehr als doppelt so stark vertreten wie junge Männer. Während Männer in jeder Berufsgruppe vertreten sind, wenn auch in unterschiedlicher Stärke, gibt es einzelne Ausbildungsbereiche, in denen kein einziger Ausbildungsplatz mit einer Frau besetzt wurde.

Ein Vergleich der Berufsstruktur der Kampagnenauszubildenden mit der Gesamtheit der Auszubildenden in Brandenburg zeigt erhebliche Unterschiede. Große Unterschiede bestehen bspw. bei Berufen des Hotel- und Gaststättenwesens (HoGa). Mit 26 % ist der Anteil von Ausbildungsplätzen aus dem HOGA-Bereich in der Kampagne doppelt so hoch wie der Anteil dieser Berufe an der Gesamtzahl der Auszubildenden in Brandenburg. Überrepräsentiert sind auch Auszubildende der Landwirtschaft (einschl. Gartenbau). Mit rund 15 % ist ihr Anteil in der Kampagne mehr als doppelt so hoch wie in der Grundgesamtheit. Über dem Brandenburger Durchschnitt liegen auch die Metall- und Elektroberufe, wobei die Abweichungen deutlich geringer ausfallen als bei den zuvor genannten Berufsgruppen.

Übersicht 21 Berufsstruktur der Kampagnenauszubildenden im Vergleich zur Struktur der Auszubildenden in Brandenburg insgesamt (Anteile in %)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Angaben der Projektträger sowie Destatis (N=330 Fälle; Stand:31.12.2008).

Während das überdurchschnittlich hohe Gewicht bei den HOGA-Berufen und den Landwirtschaftsberufen in erster Linie auf die entsprechende Branchenfokussierung von zwei Projekten zurückzuführen ist, sind die Ursachen für den leicht überdurchschnittlichen Anteil der Metall- und Elektroberufe nicht eindeutig identifizierbar. Die positive konjunkturelle Entwicklung sowie der damit verbundene gestiegene Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften und die gestiegene Ausbildungsbereitschaft in der Brandenburger Industrie dürfte jedoch zumindest teilweise von Bedeutung für den überdurchschnittlich hohen Anteil dieser Berufe im Rahmen der Kampagne sein.

4.2 Die qualitative Zielerreichung

4.2.1 Mehr Lernzeiten und Ausbildungsabschnitte im Betrieb

Bei der Umsetzung der Kampagne kommt der Kooperation der Lernorte Betrieb, Bildungsdienstleister und Berufsschule eine besondere Bedeutung zu. So soll das Hauptziel – eine deutlich stärkere betriebliche Beteiligung an der Erstausbildung – vor allem durch mehr Lernzeiten infolge zeitlich und inhaltlich veränderter Angebote in der Kooperation der Lernorte Betrieb, Bildungsdienstleister und Berufsschule sowie durch veränderte, angepasste

oder neue Kommunikations- und Beratungsaktivitäten realisiert werden“.¹⁵ Aus Sicht der Evaluation stellt sich für die praktische Umsetzung dieser Forderung zunächst die Frage, worin sich ein „Mehr“ an betrieblichen Lernzeiten festmachen lässt. Analytisch kann dabei zunächst zwischen Unternehmen unterschieden werden, die bisher noch gar nicht ausgebildet haben und durch deren schlichtes „Hinzutreten“ zur Gruppe der Ausbildungsbetriebe ein solches Mehr an betrieblichen Ausbildungszeiten geschaffen wird. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird dadurch eine Ausweitung betrieblicher Lernzeiten erreicht. Da in der Zielformulierung jedoch explizit die Lernortkooperation angesprochen wird, ist das Ziel u. E. inhaltlich dahingehend zu interpretieren, dass es um eine Ausweitung betrieblicher Lernzeiten geht, die nicht einfach durch bisher nicht ausbildende Firmen erreicht wird, sondern Modelle erprobt und auf ihre Verallgemeinerbarkeit geprüft werden sollen, die unter zeitlichen und/oder inhaltlichen Aspekten zu einem veränderten Verhältnis zwischen den Ausbildungszeiten führt, die ein Auszubildender im Unternehmen, beim Bildungsdienstleister oder auch in der Berufsschule absolviert. Legt man die zweite Zielinterpretation zu Grunde, so lassen sich vor allem zwei Varianten denken, durch die eine Ausweitung betrieblicher Lernzeiten erreicht werden kann: Das ist erstens die Verbundausbildung und zweitens eine Verstärkung und zeitliche Ausdehnung von betrieblichen Praktika.¹⁶ Mit Hilfe der Verbundausbildung kann die Relation zwischen betrieblichen Ausbildungszeiten und vor allem jenen, die bei einem Bildungsdienstleister absolviert werden, zu Gunsten der betrieblichen Ausbildung verschoben werden. Die Möglichkeiten solcher Verbundmodelle wurde in mehreren Projekten der Kampagne genutzt, um bislang nicht ausbildende Betriebe für eine Ausbildung zu erschließen. Insgesamt konnten durch die Aktivitäten der Träger rund 60 neue Ausbildungsplätze für junge Frauen und Männer im Rahmen von Verbundkonstruktionen geschaffen werden (AVT: 42 Jugendliche, UNIQUE: 11, FAW: 5). Dies entspricht einem Anteil von knapp 20 % aller Auszubildenden im Rahmen der Kampagne. Die bisherigen Entwicklungen deuten darauf hin, dass sich diese Anzahl der Jugendlichen, die im Verbund ausgebildet werden, bis zum Ende der Projektlaufzeit auch noch erhöhen könnte.

4.2.2 Betriebe übernehmen Kosten der Ausbildung

Ein weiteres Teilziel der Kampagne schließt unmittelbar an das oben dargestellte Teilziel an: „In Kooperation mit Bildungsdienstleistern (sollen) erstmals ausbildende Betriebe wesentliche Kosten der beruflichen Erstausbildung (übernehmen)“.¹⁷ Im Kern stehen somit spezifische Verbundmodelle mit betrieblicher Kostenbeteiligung. Hierbei kann es sich um abgestimmte Finanzierungsstrukturen zwischen Bildungsdienstleistern und erstmals ausbildenden Unternehmen handeln. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn eine konzeptionell

¹⁵ Vgl. LASA: Ideenwettbewerb im Rahmen des INNOPUNKT-Programms des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe., S. 2.

¹⁶ Hierbei kann es sich z. B. um eine Ausweitung betrieblicher Ausbildungszeiten im Kooperativen Modell handeln (u. a. über die Gewinnung von nicht ausbildungsberechtigten Betrieben für die Bereitstellung von Ausbildungs- bzw. Praktikumszeiten).

¹⁷ Vgl. LASA: Ideenwettbewerb im Rahmen des INNOPUNKT-Programms des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe., S. 2.

verzahnte Ausbildungsform gewählt werden würde, in der sowohl der erstausbildende Betrieb als auch die ausbildende Firma einen abgestimmten Beitrag zur Gesamtfinanzierung leisten würden. Dieses Teilziel wurde jedoch in den Projektplanungsübersichten von keinem Träger gewählt, um das Hauptziel zu realisieren.

In einer weiter gefassten Interpretation dieses Teilziels könnte auch davon ausgegangen werden, dass erstmals ausbildende Betriebe eine „zusätzliche“ Kostenbeteiligung realisieren, indem sie einen zuvor in einem außerbetrieblichen Ausbildungsverhältnis befindlichen Jugendlichen in ein betriebliches Verhältnis übernehmen. Dieser Fall war nur bei einem Projektträger zu beobachten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass dieses Teilziel bereits in den Konzepten der Projektträger keine Rolle gespielt hat und sich auch im Projektverlauf nur vereinzelte Fälle gezeigt haben, die in Richtung dieses Ziels interpretiert werden könnten.

4.2.3 Erhöhung der Angebotstransparenz des Angebots betrieblicher Lernorte für die berufliche Erstausbildung

Mit dem Teilziel d) zielt die Kampagne darauf ab, die öffentliche Transparenz des Angebots betrieblicher Lernorte für die berufliche Erstausbildung zu erhöhen. Dieses Teilziel soll durch gezieltes Marketing realisiert werden. Bevor die hierzu durchgeführten Maßnahmen sowie der Stand der Zielerreichung dargestellt und bewertet werden, sollen einige Grundfragen und Überlegungen formuliert werden.

In einem ersten Schritt ist danach zu fragen, welche Grundannahmen der mit dem Teilziel d) formulierten Forderung zu Grunde liegen. Der Formulierung der Zielstellung entsprechend kann zunächst davon ausgegangen werden, dass das betriebliche Angebot an betrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten derzeit als intransparent bzw. unübersichtlich betrachtet wird. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass nur ein Teil des jährlichen Ausbildungsstellenangebots an die Agenturen für Arbeit gemeldet wird. Die Meldebereitschaft nimmt mit sinkender Betriebsgröße ab. Während größere Betriebe nahezu alle Stellenangebote melden, sind vorhandene Ausbildungsmöglichkeiten in Kleinstbetrieben in vielen Fällen nicht bekannt. Eine valide Messgröße für Intransparenz bzw. Unübersichtlichkeit wäre somit der Grad der formalen Erfassung von vorhandenen betrieblichen Ausbildungsplätzen im Land Brandenburg, z. B. durch die Agenturen für Arbeit oder die Kammern. Was ist die Folge dieser Intransparenz? Durch das eingeschränkte Interesse insbesondere kleinster und kleiner Betriebe, ihre Ausbildungsstellen öffentlich transparent zu machen, fehlen jungen Frauen und Männern im Prozess ihrer beruflichen Orientierung wichtige Informationen über betriebliche Bedarfsentwicklungen in der Region.

Auch für Betriebe können sich hieraus Nachteile ergeben. Es ist bekannt, dass gerade Kleinst- und Kleinbetriebe deutlich größere Schwierigkeiten als größere Betriebe haben, freie Ausbildungsplätze mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. In der Folge

bleiben in zahlreichen Fällen vorhandene Plätze unbesetzt, werden bestehende Potenziale nicht genutzt. Was würde man erreichen, wenn das Angebot übersichtlicher wäre? Würde eine höhere Bereitschaft, das eigene Angebot an Lehrstellen öffentlich transparent zu machen, die Erfolge bei der Stellenbesetzung erhöhen, und damit auch zu einer Verbreiterung der betrieblichen Ausbildungsbasis beitragen? Wer soll Adressat des Marketings sein, d. h. auf welche Betriebe soll sich das Marketing richten? Vor dem Hintergrund der bestehenden Erkenntnisse richten sich entsprechende Maßnahmen folgerichtig vor allem an jene Betriebe, die sich durch eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Bereitschaft, vorhandene Ausbildungsplatzangebote an die Agenturen für Arbeit (oder die zuständigen Kammern) zu melden, auszeichnen. Diese Betriebe beschäftigen in der Regel nur wenige Beschäftigte, sind also zumeist Kleinst- oder Kleinbetriebe. Die Maßnahmen der Träger mussten also bei der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten zur Beförderung der Meldebereitschaft auf die spezifischen Möglichkeiten, insbesondere aber die Grenzen von Betrieben dieses Typs berücksichtigen.

Welche Aktivitäten sind zur Umsetzung des Teilziels d) im Rahmen der Kampagne umgesetzt worden? In welchem Maße konnten die intendierten Effekte realisiert werden? Nach den bisherigen Erkenntnissen der Evaluation wurden lediglich bei einem der insgesamt sechs Projekte Instrumente entwickelt, um das Teilziel d umzusetzen, d. h. das regionale betriebliche Angebot an Lehrstellen transparenter zu machen. Im Rahmen des Projektes „BMI“ der FAW wurde eine internetbasierte Plattform entwickelt, die einen einfachen, schnellen und kostenlosen Zugang sowohl für Betriebe mit Lehrstellenangeboten als auch für Jugendliche, die nach entsprechenden Angeboten suchen, bietet. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass solche Angebote grundsätzlich nicht neu sind und bereits durch die Bundesagentur für Arbeit oder einzelnen Kammern seit Jahren kostenlos zur Verfügung gestellt werden, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Spezifik des im Rahmen der Kampagne entwickelten Ansatzes. Ob und in welchen Aspekten sich die „Lehrstellenbörse“ bzw. „Ausbildungsdatenbank“ von ähnlichen Angeboten unterscheidet, und einen echten Mehrwert bzw. Zusatznutzen gegenüber vorhandenen Instrumenten darstellt, kann im Rahmen der Evaluationsarbeit nicht beantwortet werden. Hierzu wäre vor allem zu prüfen, ob man mit dem entwickelten Instrument jene Betriebe erreicht, die mit den vorhandenen Strukturen bisher nur sehr eingeschränkt zu erreichen sind, die bislang nur in geringem Maße bereit sind, ihr Lehrstellenangebot transparent zu machen. Hierzu wäre eine umfassende Analyse der Nutzungsdaten der entwickelten Plattform durchzuführen, was im Rahmen der Evaluation definitiv nicht zu leisten ist.

Wenn auch nicht als konkretes Projektziel vereinbart und daher auch nicht auf explizit entwickelten Maßnahmen oder Instrumenten aufbauend, trägt die Arbeit der Projektträger zumindest implizit zu einer Erhöhung der Übersichtlichkeit über einen Teil betriebliche Lehrstellenangebot in der Region bei. Dies trifft in all jenen Fällen zu, in denen vorhandene, aber nicht gemeldete Lehrstellen durch die Form der direkten Ansprache und des aktiven Zugehens auf potenzielle Ausbildungsbetriebe identifiziert werden konnten, oder Ausbildungsplätze durch die Arbeit der Träger erst eingerichtet wurden, und diese dann einer aus-

gewählten Öffentlichkeit, z. B. im Rahmen von Informationsveranstaltungen an Schulen, Oberstufenzentren oder auf Messen, vorgestellt wurden.

Es lässt sich zusammenfassen: Das Teilziel d) ist – im Vergleich zu anderen Maßnahmen – von untergeordneter Bedeutung. Dennoch wirken zahlreiche Aktivitäten, wenn auch nicht direkt auf die Realisierung dieses Teilziel ausgerichtet, indirekt fördernd auf die Zielerreichung. Dies kann dazu beitragen, die Transparenz über das Angebot betrieblicher Lernorte für die berufliche Erstausbildung im Land Brandenburg zu erhöhen.

4.2.4 Unterstützung von Aktivitäten der Fachkräftesicherung

Mit dem Teilziel g) zielt die Kampagne darauf ab, regionale oder branchenbezogene Rekrutierungsstrategien von Fachkräften im Land Brandenburg durch die Projektaktivitäten zur Gewinnung von nicht ausbildenden Betrieben zu unterstützen. Bevor der Stand der Zielerreichung hierzu dargestellt und bewertet werden kann, sollen wiederum einige Grundfragen formuliert werden. In einem ersten Schritt ist danach zu fragen, welche regionalen oder branchenbezogenen Rekrutierungsstrategien zur Sicherung eines ausreichenden regionalen Angebots an Fachkräften es überhaupt gibt, die durch die Kampagne bzw. durch die Aktivitäten der Projektträger unterstützt werden könnten.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind im Land Brandenburg von verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichsten Handlungsebenen zahlreiche entsprechende Maßnahmen initiiert worden, wofür die entsprechenden Beschlüsse der Landesregierung bzw. der zuständigen Fachministerien den Rahmen bilden. So wurde z. B. unter Vorsitz des Arbeitsministeriums ein „Landesarbeitskreis Fachkräftesicherung“ gebildet, in dem die betroffenen Ressorts der Landesregierung - Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Landwirtschaft und die Staatskanzlei - eng mit den Kammern, Sozialpartnern, Hochschulen, Schulämtern, Lehrern, Eltern, der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit und der Senatsverwaltung in Berlin zusammenarbeiten. Seit Mitte 2005 bündelt auch eine „Interministerielle Arbeitsgruppe“ (IMAG) unter Federführung der Staatskanzlei dazu die Kräfte innerhalb der Landesregierung. Alle Partner sollen in ihren Bereichen für Fachkräftesicherung sensibilisieren, abgestimmte Aktivitäten für die Entwicklung qualifizierter Arbeitskräfte in der Brandenburger Wirtschaft entwickeln und bei der Umsetzung kooperieren. Gemeinsam wurden Ziele und Aktivitäten der Fachkräftesicherung in einem „Maßnahmeplan zur Fachkräftesicherung“ dargestellt, der ständig fortgeschrieben und dessen Umsetzung regelmäßig geprüft wird. Er enthält zum Beispiel Initiativen zur Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit in den Schulen, die Stärkung der Verbundausbildung, Aktivitäten zur betrieblichen Kompetenzentwicklung und der Betriebsnachfolge bis zu Ansiedlungsfragen und einer verbesserten Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft. Im Rahmen der Initiativen und Aktivitäten wurden u. a. sechs Regionalbüros für Fachkräftesicherung eingerichtet, die kleine und mittlere Unternehmen beraten sowie regionale Kompetenzen zur Fachkräftesicherung aktivieren und bündeln. Neben diesen, vom Land bzw. den Fachministerien initiierten Maßnahmen, gibt es zahlreiche Aktivitäten der Wirtschaft selbst. Als Beispiele für die zahlreichen Initiativen zur Sicherung des

branchenspezifischen Fachkräftenachwuchses kann hier auf die Aktivitäten der Kunststoffindustrie im Süden Brandenburg oder des Netzwerkes Metall im Landkreis Barnim verwiesen werden.

Welche Aktivitäten sind zur Umsetzung des Teilziels g) im Rahmen der Kampagne realisiert worden? In welchem Maße kooperieren die Träger der Kampagne mit Vertretern regionaler oder branchenfokussierter Initiativen zur Sicherung des Fachkräfteangebots? Eine Unterstützung von vorhandenen branchenbezogenen oder regionalbezogenen Aktivitäten zur Sicherung des Fachkräfteangebots durch die Kampagne ist von keinem Projektträger explizit als Handlungsziel definiert worden. Generell setzt die Umsetzung des Teilziels g) voraus, dass dem Handeln der Projektträger branchen- oder regional fokussierte Strategien zugrunde liegen, um so an bestehende, entsprechend fokussierte Initiativen anknüpfen zu können. Diese Voraussetzungen sind bei zwei Projekten gegeben. Sowohl GEHOGA als auch UNIQUE haben eine klare, auf eine konkrete Branche fokussierte Projektstrategie. Diese betrifft einerseits das Hotel- und Gaststättengewerbe, andererseits die Landwirtschaft. Im letzteren Fall z. B. kooperiert der Träger eng mit Verbandsinitiativen der Agrarwirtschaft (z. B. Ausbildungsinitiative des Schafzuchtverbandes Brandenburg). Bei den übrigen Trägern sind keine Maßnahmen zur Unterstützung von vorhandenen branchenbezogenen Aktivitäten zur Sicherung des Fachkräfteangebots zu beobachten.

Es bleibt festzuhalten, dass es zwar regionale Schwerpunktsetzungen durch die Projektträger, aber keinen regionalisierten Ansatz gibt – alle Träger agieren mehr oder weniger „in der Fläche“. Vorhandene, einzelne Maßnahmen zur Umsetzung des Teilziels g) bei einem Teil der Träger resultieren vorrangig aus der grundlegenden Konzeption der Projektansätze der betreffenden Träger.

4.2.5 Querschnittsziel Gender Mainstreaming und Chancengleichheit

Insgesamt kann für die INNOPUNKT-Kampagne festgehalten werden, dass ein chancengerechter Zugang zu den Beratungsangeboten der Projektträger annähernd erreicht werden konnte. Allerdings wurde das Ziel der Chancengerechtigkeit beim Zugang zu den betrieblichen Ausbildungsplätzen in einzelnen Projekten und auf Kampagnenebene nicht zufriedenstellend realisiert. Wesentliche Gründe hierfür sind in dem nach wie vor geschlechtsspezifisch ausgerichteten Berufswahlverhalten der Jugendlichen und dem Einstellungsverhalten der Betriebe zu sehen. So gelang es nur in zwei Ausnahmefällen, eine geschlechtsuntypische Besetzung einzelner Ausbildungsberufe zu realisieren. Die von den Trägern geleistete Informationsarbeit über die Berufe und die betrieblichen Anforderungen trugen zwar möglicherweise dazu bei, geschlechtsspezifische Stereotypen und Bilder infrage zu stellen, konnten aber keine entsprechenden Verhaltensänderungen bei den Akteuren herbeiführen.

Kritisch bleibt anzumerken, dass von keinem Projektträger ein systematisches Herangehen zur Erhöhung des Frauenanteils in den Ausbildungsstellen – oder die Erhöhung geschlechtsunspezifischer Stellenbesetzungen - verfolgt worden ist: Bereits in der Antragstel-

lung wurden keine Strategien zur Umsetzung des Gender Mainstreaming benannt und in den PPÜ wurden im Wesentlichen Zielsetzungen formuliert, die nicht mit konkreten Beratungs- und Handlungsansätzen unterlegt waren und in der täglichen Projektumsetzung keine große Relevanz hatten. Dies ist sicherlich zum Teil dem Spannungsfeld zwischen einem notwendigerweise zu erreichenden quantifizierbaren Projekterfolg und einem qualitativem Handlungserfolg geschuldet. Die quantitative Zielerreichung – also überhaupt einen zusätzlichen Ausbildungsbetrieb zu gewinnen und zu besetzen – hatte bei den Trägern Priorität.

Allerdings ist dieses Ergebnis nur teilweise das Resultat des Vorrangs der quantitativen Zielerreichung. Vielmehr zeigte sich in den Erfahrungsaustauschen und Trägergesprächen auch, dass es in der Projektsteuerung vielfach an Genderkompetenz fehlt. Dies bedeutet einerseits, dass die Projektmitarbeiter/innen meist nicht genau wissen, was mit Gender Mainstreaming eigentlich gemeint ist und wie diese Strategie in ihrem Projekt umgesetzt werden kann. Andererseits haben auch die Träger und Projektmitarbeiter/innen Geschlechterstereotype selbst stark verinnerlicht, sodass eine geschlechterkritische Reflexion der Projektziele und Projektumsetzung, auf der eine Strategieentwicklung hätte aufbauen könnte, kaum möglich war.

Vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen und des hohen Beharrungsvermögens von Geschlechterstereotypen wäre die Umsetzung einer vorhandenen Strategie zu einer geschlechtergerechten Zielerreichung sicherlich eine Herausforderung gewesen, die eventuell nicht hätte bewältigt werden können; das Fehlen einer solchen aber hat dazu geführt, dass die geschlechtsspezifische Verteilung von jungen Frauen und Männern auf Ausbildungsstellen in der Kampagne reproduziert, wenn nicht gar verstärkt wurde.

4.2.5 Querschnittsziel Qualität der Ausbildung

Direkt oder indirekt verfolgen alle Projekte der INNOPUNKT-Kampagne 15 jeweils spezifische Ansätze zur Steigerung bzw. zur Sicherung der Qualität der Ausbildung. Da eine Vielzahl der Ansätze, die auf die Verbesserung der Qualität abzielen, auch aus Sicht der Evaluation ein Potenzial zur Verstetigung und zum Transfer zeigen, werden diese im Kapitel 3 nochmals aufgegriffen und näher dargestellt, so dass an dieser Stelle nur die Projektansätze kurz genannt werden.

Explizite Projektansätze zur Verbesserung der Qualität der Ausbildung, die teilweise auch in den PPÜ fixiert wurden, sind insbesondere:

- das Ausbildungscoaching (GEHOGA), mit dem im „Dreieck“ zwischen Ausbildungsbetrieb, Auszubildenden und Berufsschule ein enger Kontakt zwischen diesen Akteuren gehalten wird und so - gerade in den Ausbildungsberufen des Hotel- und Gaststättengewerbes mit überdurchschnittlichen vorzeitigen Lösungsquoten - dazu beiträgt, die Ausbildung zu stabilisieren;

- die Vermittlung von Zusatzqualifikationen, wie der Fachhochschulreife (BBW) oder der Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung (FAW) oder wie im Rahmen des GEHOGA-Projektes, indem fachspezifische, die Ausbildung ergänzende eintägige Schulungen für die Auszubildenden zur fachlichen und persönlich-kommunikativen Kompetenzentwicklung durchgeführt werden;
- durch die Ausbildung im Verbund wird gerade für kleine oder spezialisierte Betriebe, die die Bandbreite eines Ausbildungsberufes nicht selbst abdecken können überhaupt erst die Möglichkeit zu einer betrieblichen Ausbildung geschaffen. Entsprechend realisierten die meisten Projekte auch Verbundausbildungen. Einen signifikant hohen Anteil an den besetzten Ausbildungsplätzen mit jeweils ca. 50 % weisen hier die Projekte von UNIQUE und der AVT auf;
- die Betriebe auch zu einer Ausbildung in den neu entwickelten oder modernisierten Berufen zu motivieren, um so das Ausbildungssystem an die Anforderungen des Beschäftigungssystem anzupassen (GPN);
- Teamentwicklung und Konfliktmanagement stellen oftmals die entscheidenden Interventionen dar, um bei auftretenden Konflikten zwischen Auszubildendem, Betrieb und Berufsschule das Ausbildungsverhältnis zu stabilisieren (UNIQUE, FAW).

4.2.6 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit kann mindestens in zweifachem Sinne diskutiert werden: Erstens inwieweit haben die Projektergebnisse und Projekterfolge auch Bestand über das Projekt hinaus (Akquise von bisher nicht ausbildungsberechtigten Betrieben, weitere Ausbildung geplant, Stabilität der Ausbildungsverhältnisse, Prüfungserfolg, Übernahme im Betrieb). Und zweitens im Sinne eines Transfers oder einer Verstetigung einzelner Projektansätze und Projektelemente selbst.

Um die Nachhaltigkeit der Unterstützung durch die INNOPUNKT-Projekte einschätzen zu können, erfragte die Evaluation Angaben zu den folgenden Fragen und Indikatoren bei den Projektträgern:

- Hat der Betrieb im Rahmen des INNOPUNKT-Projektes eine Ausbildungsbefähigung erworben? Damit wird die Anzahl der erstmals ausbildenden Betriebe, die durch die Kampagne überhaupt erst befähigt wurden, eine Ausbildung durchzuführen, erfasst.
- Sind die Betriebe bereit auch im Folgejahr auszubilden? Damit kann abgeschätzt werden, ob die akquirierten Betriebe, die ja mindestens seit fünf Jahren nicht mehr oder überhaupt noch nicht ausbildeten, auch über die Laufzeit der INNOPUNKT-Kampagne hinaus als Ausbildungsbetriebe gewonnen wurden.

- Wie viele Ausbildungsverhältnisse wurden vorzeitig gelöst? Dies indiziert die Stabilität der besetzten Ausbildungsplätze.
- Sind die Betriebe bereit, die Auszubildenden auch nach Abschluss der Ausbildung zu übernehmen? Dies zeigt an, inwieweit die berufliche Erstausbildung auch von den Betrieben als Instrument zur internen Fachkräfterekrutierung eingesetzt wird.

Wie die folgende Übersicht zeigt, liegen von den insgesamt akquirierten 248 neuen Ausbildungsbetrieben für 146 Betriebe Informationen darüber vor, ob sie bereits vor der Teilnahme an dem INNOPUNKT-Projekt über eine Ausbildungsberechtigung verfügten. Bei 60 % dieser Betriebe war dies der Fall. Die Mehrheit der gewonnenen Betriebe verfügte somit über die formalen Voraussetzungen, um selbst ausbilden zu können. Die übrigen 40 % der Betriebe erwarben diese erst im Rahmen und mit Hilfe der INNOPUNKT-Kampagne 15. Damit ist es durch die INNOPUNKT-Kampagne gelungen, insgesamt 58 Betriebe erstmalig für eine Ausbildung zu gewinnen.

Übersicht 22 **Ausbildungsberechtigung und Ausbildungsbereitschaft der mit der Kampagne gewonnen Betriebe**

Projekt	Anzahl Betriebe	Ausbildungsberechtigung lag vor			Betrieb will im Folgejahr ausbilden		
		Ja	Nein	keine Angabe	Ja	Nein	keine Angabe
AVT	43	33	10	0	21	12	10
BBW	57	51	6		46	6	5
FAW	30	1	29	0	24	4	2
GEHOGA	46			46	6		40
GPN	39			39			39
UNIQUE	16	4	12		5	1	10
insgesamt	231	88	58	85	102	23	106

Quelle: Trägerangaben, eigene Berechnung

Dabei fällt auf, dass insbesondere zwei Projekte einen überproportional hohen Anteil an erstmalig ausbildenden Betrieben für eine Berufsausbildung aufschließen konnten: Bei der FAW waren – mit einer Ausnahme – alle Betriebe ohne Ausbildungsberechtigung, bei UNIQUE waren es etwa drei Viertel der landwirtschaftlichen Ausbildungsbetriebe.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Fehlen von formalen Ausbildungsvoraussetzungen einer eigenen Ausbildung nicht entgegenstehen muss, sofern man den betroffenen Betrieben geeignete Möglichkeiten einer Verbundausbildung aufzeigt und die Betriebe dabei unterstützt, diese auch nutzen zu können.

Auf die Frage, ob die Betriebe auch im Folgejahr wieder ausbilden wollen, lagen für 125 der 248 Betriebe Informationen vor. Knapp 80 % dieser 125 Betriebe artikulierten dabei ihre Bereitschaft und ihr Interesse an einer Ausbildung im Folgejahr. Berücksichtigt man, dass alle Betriebe mindestens seit 5 Jahren nicht mehr oder überhaupt noch nicht ausbildeten, so kann hier von einer nachhaltigen Ausbildungsbereitschaft gesprochen werden, in dem Sinne

dass über die INNOPUNKT-Projektlaufzeit hinaus eine große Anzahl der neu gewonnenen Betriebe bereit sind, auch weiterhin auszubilden.

Die folgende Übersicht stellt für die einzelnen Projekte die Ausbildungsabbrüche zusammen und lässt damit Aussagen zur Stabilität der Ausbildungsverhältnisse zu.

Übersicht 23 Ausbildungsabbrüche und Wiederbesetzung von Ausbildungsplätzen in der Kampagne

Projekte	Ausbildungsabbrüche				Ausbildungsplatz konnte wieder besetzt werden		
	Insg.	in der Probezeit	nach der Probezeit	Keine Angabe	ja	Nein	keine Angabe
AVT	5	4	1			5	
BBW	6	3	3			6	
FAW	3		3			3	
Gehoga	11	8	2	1	2	7	2
GPN	1	1				1	
UNIQUE	4	2	1	1	1	1	2
insgesamt	30	18	10	2	3	23	4

Quelle: Trägerangaben, eigene Berechnung

Von 329 Ausbildungsplätzen, die bis zum 31.12.2007 besetzt werden konnten, wurden insgesamt 30 Ausbildungen vorzeitig gelöst. Dies entspricht einer Abbrecher/innenquote von 9 % und liegt damit unter dem Landesdurchschnitt von ca. 10,7 % bezogen auf die Ausbildungsplätze im Dualen System im 1. Ausbildungsjahr im Jahr 2006. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der INNOPUNKT-Kampagne die Berufe des HOGA-Bereichs überproportional vertreten sind, die auch landesweit weit überdurchschnittliche Abbrecher/innenquoten aufweisen. Vor diesem Hintergrund kann deshalb konstatiert werden, dass die INNOPUNKT-Kampagne zur Stabilität der Ausbildungsverhältnisse beigetragen hat.

Wenn eine vorzeitige Lösung des Ausbildungsverhältnisse erfolgte, so erwies sich eine Neu-besetzung des Ausbildungsplatzes als schwierig und gelang in nur drei Fällen, d.h. bei 10 % der vorzeitig gelösten Ausbildungsverhältnisse. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass aufgrund des vorangeschrittenen Ausbildungsjahres eine Nachbesetzung meistens nicht mehr als sinnvoll erachtet wurde.

Die genauen Gründe für die Abbrüche sind nicht in allen Fällen bekannt. Da 60 % der Abbrüche in der Probezeit erfolgten, lässt dies auf eine nicht hinreichende Berufs- bzw. Betriebswahl rückschließen. Dass ein Ausbildungsabbruch nicht immer mit der Qualität und Zufriedenheit mit der Ausbildung zu tun hat, zeigen beispielsweise zwei Ausbildungsabbrüche, die auf den Brand der Betriebsstätte des auszubildenden Betriebes zurückzuführen sind.

Die Mutmaßung, dass ein vorzeitiger Ausbildungsabbruch gerade in Betrieben, die noch nie oder schon seit mehreren Jahren nicht mehr ausbildeten, die Ausbildungsbereitschaft völlig zum Erlahmen kommen lässt, kann auf der Basis der vorliegenden Daten so nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: es gab keinen signifikanten Zusammenhang von Abbrüchen und sinkender Ausbildungsbereitschaft für das Folgejahr.

Ein weiterer Indikator für die Nachhaltigkeit der Förderung stellt die Übernahme der Auszubildenden durch die Betriebe an der sog. Zweiten Schwelle dar. Dieses Ziel wurde explizit nur von einem Projektträger (GPN) als explizites PPÜ-Ziel formuliert und wird durch eine Betriebsbefragung, die der Träger selbst durchführen wird, bei den Betrieben zum Projektende erhoben.

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

5.1 Bewertung der Zielerreichung

Um abschließend beurteilen zu können, ob die INNOPUNKT-Kampagne 15 insgesamt erfolgreich war, sollen entlang der folgenden Bewertungsmaßstäbe die im vorangegangenen Kapitel dargestellte Zielerreichung diskutiert werden.

- Die quantifizierten PPÜ-Ziele stellen einen immanenter quantitativen Bewertungsmaßstab zur Feststellung der Zielerreichung dar.
- Mit Hilfe eines Vergleichs zu anderen ähnlich gelagerten Förderprogrammen (z. B. Ausbildungsplatzentwickler, JUMP oder EXAM) soll eine grobe Einordnung der Effizienz und Wirksamkeit der quantifizierbaren Kampagnenergebnisse erfolgen.
- Die INNOPUNKT-Kampagne zielte aber nicht nur darauf ab, die Anzahl neuer Ausbildungsbetriebe zu erhöhen, sondern vor allem darauf, neue Wege bei der Gewinnung von Ausbildungsbetrieben zu beschreiten. Insofern gilt es insbesondere die neuen, erfolgversprechenden Wege zu identifizieren, die mit der Kampagne entwickelt wurden.
- Auf der vorstehend benannten Grundlage kann in einem abschließenden Bewertungsschritt das Transferpotenzial der INNOPUNKT-Kampagne identifiziert werden. Neben den schon während bzw. kurz nach der Projektlaufzeit realisierten Verstetigungen von Projektergebnissen, muss hier insbesondere die Identifizierung und Bewertung von Transferpotenzialen erfolgen.

Quantitative Zielerreichung

Auf der Basis der selbst gesteckten und in den PPÜ fixierten messbaren Indikatoren hat die INNOPUNKT-Kampagne 15 ihre wesentlichen quantitativen Mindestziele erreicht bzw. sogar übererfüllt: Insgesamt konnten 248 Betriebe neu für eine Ausbildung gewonnen und 330 Jugendliche auf ebenso viele neu geschaffene Ausbildungsplätze vermittelt werden.

Um Mitnahmeeffekte zu minimieren, legte das MASGF die Messlatte für das Kriterium „neue Ausbildungsbetriebe“ höher als dies in anderen Förderprogrammen der Fall ist. Nur die Ausbildungsplätze und Ausbildungsbetriebe waren abrechenbar, die entweder die Ausbildungsberechtigung neu erworben oder in den letzten fünf Jahren nicht ausgebildet hatten. Damit wurde deutlich über das von anderen Modellprogrammen des Bundes und der EXAM-Förderung gelegten 3-Jahres-Kriterium hinausgegangen, um so mögliche Mitnahmeeffekte wenn nicht völlig auszuschließen, so doch zumindest minimieren zu können.

Ungeachtet dieses Erfolges bleibt es vor dem Hintergrund von wirtschaftsstrukturellen Veränderungen (Insolvenz von ausbildenden Betrieben, Spezialisierung von Betrieben, Kostenreduzierung, Neuordnung der Berufe etc.) eine Daueraufgabe Betriebe immer wieder neu für eine Ausbildung zu gewinnen.

Effektivität und Effizienz

Um die Ergebnisse der INNOPUNKT-Kampagne auf ihre Effektivität und Effizienz hin einschätzen und bewerten zu können, sollen sie im folgenden mit vorliegenden Evaluationsergebnissen aus ähnlich gelagerten Förderprogrammen zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze verglichen werden. Zum Vergleich werden die Projekte nach Artikel 2 des JUMP-Sonderprogramms, des BMBF-Programms „Ausbildungsplatzentwickler“ sowie der EXAM Brandenburg herangezogen. Allerdings ist ein quantitativer Vergleich der Ergebnisse vorsichtig zu interpretieren, da sich nicht nur die Programme inhaltlich unterscheiden, sondern auch innerhalb der Programme die sektoralen und regionalen Bedingungen sowie die einzelnen geförderten Projekte sehr unterschiedlich waren. Die folgenden quantitativen Vergleiche sind deshalb keinesfalls als belastbare „Benchmarks“ anzusehen, sondern können allenfalls grobe Orientierungspunkte und „Ergebniskorridore“ für eine Einordnung der Kampagnenergebnisse angeben.

Im Rahmen der Evaluierung der Art. 2-Projekte des JUMP-Sonderprogramms grenzen die Autoren/-innen der Forschungsgruppe SALSS zwei Projekttypen und -ziele analytisch voneinander ab.¹⁸ Erstens Projekte zum Ausbildungsmanagement, die Aufgaben von der Personalauswahl über die Initiierung von Ausbildungsverbänden bis hin zur Begleitung und Beratung während der gesamten Ausbildungszeit umfassen. Aus den Erfahrungen der wissenschaftlichen Begleitung zu den Art. 2 Projekten sieht SALSS sowohl für diese Projekttypen des Ausbildungsmanagement 40 neue und besetzte Stellen pro Ausbildungsmanager/- in und Jahr als realistische Zielgröße an.¹⁹ Zweitens Projekte zur reinen Lehrstellenakquise: Dies sind Projekte, die sich in erster Linie auf die persönliche, schriftliche oder telefonische Ansprache der Betriebe beschränken, um nach den Möglichkeiten für die Einrichtung von zusätzlichen Ausbildungsstellen zu fragen. Die akquirierten Ausbildungsstellen werden dann dem Arbeitsamt gemeldet. Besteht Bedarf an einer weitergehenden Beratung, so werden die Betriebe an die Kammern oder aber an andere Dienstleistungseinrichtungen verwiesen. Die Evaluator/innen von SALSS kommen dabei zu dem Schluss, dass für die reine Akquisearbeit unter der Voraussetzung einer guten Zugänglichkeit zu Betriebsadressen die Akquisition von 100 neuen bzw. zusätzlichen Stellen pro Jahr und Akquisiteur/in durchaus realistisch sei. Von diesen sollen mindestens 60 % von der Arbeitsverwaltung besetzt werden können.²⁰

Diese Größenordnung wird durch die Erfahrungen des BMBF-Programms Ausbildungsplatzentwickler gestützt. Hauptziel dieses 2006 ausgelaufenen Programms war es, Unternehmen zu beraten und praktische Hilfestellung zu geben, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen. Die hierfür eingesetzten und vollständig aus ESF- und Bundesmitteln finanzierten Ausbildungsplatzentwickler waren bei den Kammern angestellt. Seit Beginn des Programms im Jahr 1995 haben in den neuen Ländern 160 Entwickler im Schnitt jährlich zwischen

¹⁸ In der Regel handelt es sich um Mischformen, die darüber hinaus auch je nach Projekt stark differieren nach Laufzeit (von wenigen Monaten bis zu 3 Jahren), nach der personellen Ausstattung (von 0,5 bis zu 10 Stellen) sowie nach der Aufgabenstellung, die von der bloßen Lehrstellenakquise bis hin zur Integration von Benachteiligten reichte. (vgl. SALSS 2002: 12)

¹⁹ Vgl. SALSS 2002: 16, 44f.

²⁰ Vgl. SALSS 2002: 47f.

16.000 und 20.000 zusätzliche Ausbildungsplätze eingeworben. Hiervon konnten in der Regel rund 80 % tatsächlich besetzt werden. Im Durchschnitt akquirierte ein Ausbildungsplatzentwickler pro Jahr 115 zusätzliche Ausbildungsplätze.²¹

Im Rahmen der Förderung der EXAM-Berater/innen bei den Kammern im Land Brandenburg werden Personalstellen gefördert, die neben der Akquise von Ausbildungsplätzen z. B. auch das Management von Verbänden, die Akquise von Praktika-Plätzen sowie Aktivitäten im Rahmen der Arbeitswelt- und Berufsorientierung umfassen. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenspektren lässt sich auch hier nur ein grober Zielkorridor von 40 bis 100 zusätzlichen Ausbildungsplätzen je EXAM-Berater/-in als Größenordnung festhalten.²²

Aus den Erfahrungen mit anderen Ausbildungsprogrammen lässt sich somit als Trenderaussage festhalten, dass sich die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge bei den verschiedenen Programmen in einem quantitativen „Erfolgskorridor“ von 40 bis ca. 100 Plätzen je Ausbildungsberater/in bewegen.

Aufgrund der umfassenden Aufgabenstellung der Projekte von INNOPUNKT 15, die einmal phasenübergreifend von berufsorientierenden über ausbildungsplatzvermittelnden bis hin zur ausbildungsbegleitenden Dienstleistungsangeboten reichte und diese zweitens sowohl an Betriebe als auch an die Ausbildungsplatzbewerber/innen richteten, kann der Erfolgsmaßstab nur am unteren Ende des Korridors gesehen werden.

So akquirierten die meisten Projekte der INNOPUNKT-Kampagne 15 in den drei bzw. zwei Jahren der Projektlaufzeit jeweils 50-70 Ausbildungsplätze, was ca. 25-35 Plätze pro Jahr und bei einem/r Akquisemitarbeiter/in bedeutet. Sie bewegen sich somit am unteren Rand im Vergleich zu anderen Projekten, was aufgrund des umfassenden Projektaufgabenzuschnitts und des 5-Jahreskriteriums für die zu akquirierenden Betriebe allerdings auch zu erwarten war.

Geht man noch einen Schritt weiter und versucht die Kosten je geschaffenen Ausbildungsplatz als Effizienzkriterium in verschiedenen Programmvarianten zu vergleichen, so stehen nur sehr wenige und unzureichende Vergleichsdaten zur Verfügung. Aus Sachsen liegen für das Pilotprojekt „Externes Ausbildungsmanagement“ für den Zeitraum 2002-2004 Daten vor.²³ Hier wurden modellhaft mehrere Bildungsträger mit der Akquise und dem Coaching von zusätzlichen Ausbildungsplätzen in einem Modellprojekt beauftragt. Für den dreijährigen Förderzeitraum wurde ein Gesamtfördervolumen von 3.710.529,48 Euro finanziert. Durchschnittlich ergaben sich pro geschaffenen und betreuten Ausbildungsplatz Kosten von ca. 4.900 Euro. Allerdings variierten die Kosten je Ausbildungsplatz beträchtlich und lagen zwischen 2.500 Euro und 10.000 Euro.

²¹ Vgl. BMBF 2006 (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2006, S.67f.

²² Auch die JOBSTARTER-Projekte der 1. Förderrunde bewegen sich bundesweit mit ihren Plangrößen in diesem Zielkorridor. Je JOBSTARTER-Projekt sollen durchschnittlich 65 Ausbildungsplätze akquiriert werden. Dabei liegen mit 33 von 52 das Gros der Projekte in einem Korridor zwischen 30 und 100 Plätzen.

²³ Vgl. im Folgenden isg 2004, S. 27-30.

Eine entsprechende INNOPUNKT-Vergleichszahlenabschätzung ergibt bei Gesamtkosten der INNOPUNKT-Kampagne in Höhe von 2,5 Mio. Euro und 330 Ausbildungsplätze je Ausbildungsvertrag etwa 7.500 Euro je Platz; allerdings bei einer umfangreicheren Aufgabenstellung von der Berufsorientierung bis hin zur Ausbildungsbegleitung.

Vergleicht man diese Kosten mit alternativen Förderansätzen zur Schaffung von Ausbildungsplätzen, wie z. B. im Rahmen einer vollzeitschulischen Ausbildung, die mit über 12.000 Euro Förderung pro Ausbildungsplatz zu Buche schlägt, so stellen sich Ansätze der externen Ausbildungsplatzgewinnung insgesamt immer noch als kostengünstigere und effizientere Variante dar.

Qualitative Zielerreichung

In Abhängigkeit von den jeweils gegebenen Gründen für die Ausbildungsabstinenz sowie den Ausbildungsvoraussetzungen der Betriebe wählten die Projekte unterschiedliche Strategien, um Betriebe an eine Ausbildung heran zu führen. Potenzielle Einflussmöglichkeiten für die Projektträger der Kampagne bestehen insbesondere in jenen Betriebsfällen, in denen prinzipiell eine Ausbildungsbereitschaft vorhanden ist, aber personelle, zeitliche oder organisatorische Restriktionen der Aufnahme einer eigenen Ausbildung entgegenstehen. Für die Akquise und Identifizierung der prinzipiell ausbildungsbereiten Betriebe – die wollen aber nicht können – wählten die Projekte die üblichen Akquisestrategien; es dominierten die telefonische Kaltakquise und die Ansprache über Multiplikatoren (Kammern, Branchenverbände etc.).

Das entscheidende Akquiseplus stellte sich über die begleitenden Dienstleistungsangebote her. Entscheidend war dabei, für die vielfältigen und unterschiedlichen Bedarfe der Betriebe auf ein Portfolio von Dienstleistungsangeboten zurückgreifen zu können, um so flexibel und spezifisch auf die betrieblichen Belange eingehen zu können. Dabei rekurrten die INNOPUNKT-Projekte zumeist auf Angebote, die auch anderweitig zum „Standardrepertoire“ gehören, wie z. B. Verbundausbildung, Zusatzqualifizierungen und Praktika (z. B. EQ, Probearbeiten).

Dieses „Repertoire“ gehört auch schon zum Standard der Förderprogramme, die sowohl landes- wie auch bundesseitig zur Verfügung gestellt wurde. Die Mehrleistung der INNOPUNKT-Projekte bestand darin, diese Instrumente in anderen Branchenkontexten anzuwenden (UNIQUE) oder wie etwa bbw eine spezifische Zusatzqualifikation der ausbildungsbegleitenden Fachhochschulreife im Akteursdreieck von Ausbildungsbetrieb, Auszubildenden und Berufsschule (Oberstufenzentrum) zu organisieren.

Neue Ansatzpunkte und damit auch weitere Transferpotenziale ergeben sich vor allem aus den folgenden, von einzelnen Projekten, verfolgten Ansätzen mit Transferpotenzialen:

- Dienstleistungen für Ausbildungsbetriebe und (potenzielle) Auszubildende aus einer Hand, und zwar phasenübergreifend von der Berufsorientierung über die Ausbildungsvermittlung bis hin zur Ausbildungsbegleitung;
- Einbettung der Erstausbildung in die Personal- und Geschäftsentwicklung der Betriebe;
- der Einsatz von Ausbildungscoaches im Akteursdreieck von Ausbildungsbetrieb, Auszubildenden und Berufsschule;
- sektor- bzw. branchenbezogene Ansätze des Externen Ausbildungsmanagements.

Als ein bedeutsamer Erfolgsfaktor wird insbesondere das Matching zwischen Ausbildungsplatzbewerber/innen und Betrieben „aus einer Hand“ für ein Gelingen der Ausbildungsplatzvermittlung und z. T. auch für Stabilität der Ausbildung angesehen. Anders als bei der Bundesagentur für Arbeit, in der das Matching institutionell und personell in Arbeitgeberservice und Arbeitnehmer- oder Bewerberangebot-Vermittler getrennt ist, verspricht die Vermittlung aus einer Hand eine höhere Passgenauigkeit zwischen den jeweils spezifischen betrieblichen Anforderungen einerseits und den individuellen Bedarfen des Jugendlichen andererseits. Allerdings ist zu fragen, ob ein solches Matching- oder Vermittlungsmodell auch bei hohen Fallzahlen effektiv und effizient umgesetzt und damit auch verallgemeinert werden kann.

Für die Ausbildungsbegleitung und die Erhöhung der Qualität der Ausbildung greifen die INNOPUNKT-Projektträger auch auf die Standardinstrumente der Verbundausbildung oder auf das Angebot von Zusatzqualifizierungen zurück. Als darüber hinaus gehende Ansätze sind besonders zwei Instrumente hervor zu heben.

Der Einsatz von Ausbildungscoaches, die über genaue Branchenkenntnisse und langjährige Berufs- und Ausbildungserfahrung verfügen und individuell auf die betriebsspezifischen Probleme und Defizite eingehen – und dies bis zum Ende der Ausbildung realisieren – überzeugte im GEHOGA-Projekt. Sie statten den ausbildenden Betrieben regelmäßig Besuche ab und geben dort den über das Projekt betreuten Jugendlichen Schulungen und Intensivtrainings zu Themen, die in der Berufsschule oder in den Betrieben oftmals nicht oder nur unzureichend vermittelt werden können. In begleitenden eintägigen Seminaren, die teilweise bei Kooperationspartnern durchgeführt werden, werden fachbezogene Themen wie z. B. Kalte Küche, der Umgang mit Schanksystemen ebenso vermittelt wie die Entwicklung so genannter soft skills unterstützt (z.B. Persönlichkeitsentwicklung oder Kommunikationstrainings), die den richtigen Umgang mit dem Gast einüben helfen. Die Ausbildungscoaches des Projektes werden im Rahmen des Projektes auch zweimal jährlich geschult. Neben dem Ziel des Erfahrungsaustausches unter den Coaches stehen Schulungsinhalte im Zentrum, wie

beispielsweise Informationen über aktuelle Entwicklungen und Trends in der gastgewerblichen Berufsausbildung oder verschiedene Ansätze und Methoden zur Motivation von Auszubildenden.

Die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen sowohl von Ausbildern und Jugendlichen, die im Rahmen von Teamentwicklungs- und Kommunikationstrainings durchgeführt wurden sowie das Konfliktmanagement zwischen Betrieb und Auszubildendem verhinderten in einigen Fällen einen vorzeitigen Ausbildungsabbruch.

Beide Instrumente verweisen auch darauf, über einen Förderansatz für ein ausbildungsbegleitendes Coaching für Betriebe nachzudenken, das die Förderfähigkeit nicht an den Benachteiligtenstatus des einzelnen Auszubildenden koppelt, wie dies bei der Förderung der ausbildungsbegleitenden Hilfen im Rahmen des SGB III der Fall ist, sondern auch die spezifischen Problemlagen von Betrieben in den Fokus rückt und durch gezielte Unterstützungsangebote mit dazu beiträgt, die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit der Betriebe sowie die Ausbildungsqualität und Ausbildungsstabilität zu erhöhen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Empfehlungen für künftige Aktivitäten zur Gewinnung neuer Ausbildungsbetriebe und zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze werden in folgenden Bereichen gesehen.

Planung

Die ursprünglich gleichmäßige Aufteilung der zu gewinnenden Betriebe auf die drei Jahre der erwies sich bei einem Teil der Kampagne ungünstig. Erfahrungen in vergleichbaren Projekten, wie z. B. Ausbildungsplatzentwickler des BMBF, haben deutlich gemacht, dass die Gewinnung von Betrieben für eine Ausbildung eine intensive Beratung und Betreuung voraussetzt und daher oftmals mit langen Anlaufphasen verbunden ist. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen wäre eine im Zweitverlauf zunehmende Steigerung der Akquisezahlen zweckmäßiger als eine gleichmäßige Aufteilung dieser auf die drei Jahre (z. B. 5-10-15 anstatt 10-10-10).

Die Erfahrungen der INNOPUNKT-Kampagne 15 haben gezeigt, dass die Schwerpunktsetzungen in den zypp-Seminaren, d. h. die Festlegung klar definierter quantitativer Ziele bei gleichzeitig relativ großer Offenheit der anzuwendenden Verfahren und Instrumente zur Erreichung dieser Kenngrößen zu Effekten führen kann, die der Grundintention der INNOPUNKT-Kampagnen nur teilweise entsprechen. Da sich die Finanzierung der Leistungen der Projektträger am Erreichen quantifizierter Ziele bemisst, konzentrieren diese sich in erster Linie auf die Erfüllung dieser Vorgaben. Dies kann dazu führen, insbesondere im Fall von sehr ambitionierten Zielsetzungen, dass der Frage der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Instrumenten und Verfahren eine nur untergeordnete Bedeutung zugemessen wird.

Für künftige Kampagnen gilt es daher zu überlegen, wie das Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielvorgaben noch besser ausbalanciert werden kann. Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, dass in den zypp-Seminaren qualitative Ziele eine stärkere Berücksichtigung finden, d. h. der Frage der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Instrumenten und Verfahren zukünftig eine größere Bedeutung zugemessen wird. Kritisch bleibt anzumerken, dass seitens der Träger in den PPÜ im Wesentlichen Zielsetzungen formuliert wurden, die nicht hinreichend mit konkreten Beratungs- und Handlungsansätzen unterlegt waren. So konnten diese Ziele in der täglichen Projektumsetzung auch nur schwer handlungsrelevant werden. Dies ist sicherlich auch dem Spannungsfeld zwischen quantifizierbarem Projekterfolg und qualitativem Handlungserfolg in der Programm- und Projektsteuerung geschuldet. Solange die quantitative Zielerreichung als Steuerungsziel in den PPÜ dominiert, hat der Akquiseerfolg, überhaupt einen zusätzlichen Ausbildungsbetrieb zu gewinnen und zu besetzen, Priorität vor dem Erproben von Handlungsansätzen, mit denen auch ein Scheitern als sinnvolle Lernerfahrung möglich wird und die dann auch in der PPÜ qualitativ mit entsprechenden Beratungs- und Handlungsansätzen untersetzt und mit Ressourcen ausgestattet werden müssen.

Berufsfachliche Kompetenzen

Die Breite des von einigen Trägern abgedeckten berufsfachlichen Spektrums ist zu hinterfragen. Einige Träger bewegten sich auf Feldern, die im Prinzip außerhalb ihres Kompetenzspektrums lagen.

Akteurskooperation

Angesichts zahlreicher Überschneidungen wäre eine noch stärkere Zusammenarbeit der Projektträger mit regional bzw. berufssachlich ähnlich orientierten Projekten (Raum Potsdam: bbw und AVT; Landwirtschaft: GPN und Unique) zweckmäßig gewesen, so dass die betreffenden Träger bei einem Teil der auftretenden Schwierigkeiten von den Erfahrungen, Lösungswegen benachbarter Projekte in der Kampagne hätten profitieren können. Im Vorfeld hätten die Schnittstellen klar gezogen werden oder/und ein Kooperationsverhältnis geschaffen werden können, bei dem die erweiterten Handlungsmöglichkeiten und Stärken des jeweils anderen einbezogen werden können, um latent bestehende Konkurrenzsituationen in Situationen zu beiderseitigem Nutzen umzuwandeln.

6 Literatur- und Quellenverzeichnis (Auswahl)

BMBF (Hrsg.) (2006): Berufsbildungsbericht 2006, Berlin, Bonn 2006

BMWi (2007): Richtlinie über die Förderung der Beratungen von kleinen und mittleren Unternehmen zur Durchführung des Programms „Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen vom 22. Januar 2007, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 18 vom 26. Januar 2007 (S. 921)

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2006): Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife, erarbeitet im Rahmen des Nationalen Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland, Nürnberg, April 2006

Bundestagsdrucksache 16/5714 vom 19. 06. 2007: Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und SPD: Entwurf eines Vierten Gesetzes zur Änderung des Dritten Buches Sozialgesetzbuch – Verbesserung der Qualifizierung und Beschäftigungschancen von jüngeren Menschen mit Vermittlungshemmnissen

GEBIFO (Hrsg.) (2007): JOBSTARTER-Projekte 1. und 2. Förderrunde Brandenburg, Berlin März 2007

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2004): Wissenschaftliche Begleitung zum Pilotprojekt "Externes Ausbildungsmanagement" im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Abschlussbericht, Dresden, 9.2.2004

MASGF (Hrsg.) (2006): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg - Ergebnisse der zehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Potsdam Juli 2006.

PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung (2006): „Strategien und Handlungsempfehlungen zur Finanzierung der Programme zur Berufsausbildung in Brandenburg 2007 – 2013“, Gutachten für das MASGF, 1. Zwischenbericht, Herausforderungen an der 1. Schwelle im Land Brandenburg bis 2013, Teltow, März 2006