

VORHABENBESCHREIBUNG

ARBEIT MITBESTIMMEN – ZUKUNFT GESTALTEN

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation und Bedarf.....	1
2. Projektziele.....	3
2.1 Zielstellungen des Projektes.....	3
2.2 ESF-Querschnittsthemen.....	4
3. Zielgruppe	4
3.1 Zugangsvoraussetzungen.....	4
3.2 Teilnehmergewinning	4
3.3 Vertragliche Vereinbarungen.....	5
4. Projektinhalte	5
4.1 Arbeitsplan	5
4.2 Angemessenheit des Arbeitsplans	6
4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten	6
4.4 Öffentlichkeitsarbeit	6
4.5 Netzwerk (nur soweit zutreffend)	6
4.6. Lösungsansatz	6
4.6.1 Innovation	6
4.6.2 Transfer und Verwertbarkeit	7
4.6.3 Wissenschaftliche Begleitung	7
5. Erfolgskontrolle	7
5.1 Darstellung der Erfolgskontrollen in Bezug auf den Arbeitsplan	7
5.2 Indikatoren der Projekterfolgskontrolle	7
6. Personal	9
7. Methoden, Medien und Materialien	9
8. Arbeitsumgebung.....	9
8.1 Durchführungsort und Räumlichkeiten.....	9
8.2 Einhaltung spezieller Vorschriften	9
9. Referenzen.....	10

I. AUSGANGSSITUATION UND BEDARF

Der Freistaat Thüringen hat in den letzten Jahren einiges dafür unternommen, Vertrauen zwischen Politik und ArbeitnehmerInnen, Betriebsräten und Gewerkschaften aufzubauen und zu pflegen. Hier gilt es anzuknüpfen und die bestehenden Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu pflegen, auszubauen und sie auf eine breitere organisatorische Basis zu stellen. Denn die Problemlagen, die es von Seiten der Landesregierung und der Gewerkschaften zu bearbeiten gilt, sind ausgesprochen mehrdimensional und miteinander verbunden.

Wirtschaftsstruktur und Fachkräftesituation

Die aktuelle technologische Entwicklung trifft in Thüringen auf eine Wirtschaftsstruktur, die bislang (immer noch) ihre Konkurrenzfähigkeit vornehmlich mit niedrigen Arbeitskosten gewahrt hat. In einem Umfeld niedriger Kapitalkosten und von Arbeitskräftemangel wird sich diese Strategie auf Dauer nicht aufrechterhalten lassen. Hinzu tritt, dass die gesellschaftlichen Kosten einseitig zulasten der Gesamtgesellschaft und v. a. der öffentlichen Haushalte und Sozialversicherungen gehen. Zugespielt könnte man sagen, in der Breite fehlt es an Unternehmern, die via aktuell niedriger Kapitalkosten die Produktionsprozesse modernisieren und im Windschatten eines Schubs an Produktivitätsgewinnen die Produktivitäts- und Einkommenslücke zum westdeutschen Durchschnitt auf breiter Front schließen. Jedes zusätzliche Plus an Produktivität relativiert das Fachkräfteproblem. Gewerkschaften haben sich nie gegen produktivitätserhöhende Innovationen gestellt, allerdings gilt es, die erhöhte Produktivität mit Verbesserungen der Einkommen und Arbeitsbedingungen zu verknüpfen und die betroffenen Belegschaften durch geeignete Maßnahmen wie etwa Weiter- und Umqualifizierung auf dem Weg mitzunehmen.

Arbeitsmarkt und Fachkräfterekrutierung

Hinweise auf eingetübte und „bewährte“ Bewältigungsmuster des wirtschaftlichen Strukturwandels, wie sie etwa die HELABA in ihrer Digitalisierungsstudie als „Standortvorteil“ Thüringens adressiert hat, führen in die falsche Richtung. Das einseitige Setzen auf die historisch geübte Leidsfähigkeit Thüringer ArbeitnehmerInnen vergisst zu erwähnen, dass schlechte Bedingungen und mangelnde berufliche Perspektiven gerade zu einer massiven Abwanderung geführt haben, was eine Ursache heutiger Fachkräfteprobleme ist. Mittlerweile hat aber ein Wandel stattgefunden, der zum Teil bis in die Reihen aufgeklärter ArbeitgeberInnen reicht.

Auch wegen der guten Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Freistaat haben sich auf der betrieblichen Ebene die Sozialbeziehungen mancherorts zum Positiven entwickelt. V. a. auch, weil sich die Rahmenbedingungen für ArbeitnehmerInnen, Gewerkschaften und Betriebsräte merklich verbessert haben. Gerade der zusätzliche Druck des Arbeitsmarktes könnte zukünftig in verbesserte Arbeitsbedingungen umgemünzt werden. Das würde das Fachkräfteproblem relativieren. Wichtig ist hier: Man muss die Entwicklung auf einer breiteren Ebene „umdrehen“. Dann kann das gelingen.

Weiterbildung und Aktivierung interner Fachkräfteresourcen

Eine Verbesserung der individuellen Humankapitalausstattung schützt die ArbeitnehmerInnen und trägt zur Standortattraktivität bei. Allerdings: Das kollektive Gedächtnis und das Storytelling vieler ArbeitnehmerInnen, die aus den Erfahrungen der letzten beiden Jahrzehnte herrühren, sind ernst zu nehmen – Blockaden¹, die nur durch eine andere und neue betriebliche Weiterbildungspolitik zu überwinden sind. Nur durch eine Verknüpfung von betrieblicher Weiterbildung, Anerkennung und Statusaufwertung wird es gelingen, den immer noch vorhandenen Affekt gegen systematische Weiterbildung bei bestimmten ArbeitnehmerInnengruppen zu relativieren. Dazu bedarf es neuer Konzepte, die gerade auch von der betrieblichen Interessenvertretung angestoßen werden müssen und mit entsprechenden „neuen Ansprachen“ vermittelt werden.

Region als Handlungsfeld für Fachkräftestrategien

¹ und nicht, wie manche DiagnostikerInnen meinen, anknüpfungsfähige Leidensmentalitäten für künftige technologische Umbrüche, so etwa: G. Traudt, HELABA Research, Neue Arbeit - nichts Neues für Thüringen, Frankfurt/Main 2017, anders: Dörre, Klaus/Scherschel, Karin/Booth, Melanie/Haubner, Tine/Marquardsen, Kai/Schierhorn, Karen (2013): Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierender Arbeitsmarktpolitik. Erschienen in der Reihe International Labour Studies – Internationale Arbeitsstudien, Band 3. Frankfurt am Main/New York: Campus.

Hinzu kommt, dass auch Qualifikationen neu begründet werden müssen, altes Humankapital entwertet und bisherige tradierte beruflich begründete Sozialhierarchien infrage gestellt werden. Hier entsteht ein Bedarf an gesellschaftlicher Einbettung, um dem stark vorhandenen Absicherungsbedürfnis Rechnung zu tragen. Zumal sich auch zusätzliche Problemkonstellationen dadurch ergeben, dass gerade in wichtigen Sektoren ein hohes Maß an regionaler Konzentration – zumindest für thüringische Maßstäbe – vorherrscht (Automobilsektor). Auf der anderen Seite legt die Wahrnehmung zunehmender regionaler Disparitäten aber auch nah, sehr viel stärker den Fokus Branche/Sektor/Cluster zu ergänzen, um Entwicklungspotenziale in Regionen zu erschließen, die bislang nicht im Zentrum standen. Hier sind neben Unternehmen und Politik auch Gewerkschaften und Betriebsräte gefragt. Letztere müssen sich stärker regional aufstellen, Diskurse aufnehmen und selbst gestalten und als handlungsmächtige Dialogpartner in Erscheinung treten. Das erfordert zuweilen eine mentale Umorientierung, zumindest aber eine Erweiterung des üblichen Handlungsrepertoires.

Betriebliche Sozialverhältnisse als Voraussetzung einer Haltestrategie

Eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik setzt voraus, dass der damit perspektivisch verbundenen multiplen Heterogenisierung der Belegschaften, die beileibe nicht nur den Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft betreffen, von betrieblicher Seite auch mit angemessenen Strategien der Integration in Richtung auf ein partizipatives und den heterogenen Belegschaften angemessenes Betriebsklima beantwortet wird. Das heißt: Die überwiegend noch anzutreffende „traditionalistische Personalpolitik“ muss einer grundlegend anderen Betriebskultur weichen, die die Wertschätzung des lebendigen Arbeitsvermögens in den Mittelpunkt ihrer Personalführungskonzeptionen stellt². Dazu gehören auch stärker dialogisch gestaltete Prozesse zwischen Personalmanagement und Interessenvertretung. Ohne diese wird die „Hebung von Fachkräfteressourcen“ im eigenen Betrieb nicht funktionieren und gerade die individuell mobilen jungen Fachkräfte nicht binden können.

Fachkräfteproblem und –chance: Neue Betriebsräte

Die Betriebs- und Personalratswahlen 2018 haben einen großen Schritt in Richtung Generationenwechsel in der betrieblichen Interessenvertretung mit sich gebracht³. Positiv ist damit auch verbunden, dass eine jüngere Generation von InteressenvertreterInnen aus den Gewerkschaften einen neuen Stil, neue Handlungsstrategien und auch neue Themenfelder setzen wird. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Hier sind Angebote im Hinblick auf neue Handlungsfelder, etwa altersgerechte Arbeitsgestaltung, Sicherung der Zeitsouveränität im Zuge der Digitalisierung, Mitbestimmung bei Qualifizierungsplanungen etc. ebenso zu machen wie die Sicherstellung von Kontinuitäten und Wissenstransfers. Bislang ein kaum in den Blick genommenes Feld der Fachkräftesicherung. Ein zukünftig wichtigeres aber allemal. Vor allem wenn man bedenkt, dass sich Arbeitswelt und Gesellschaft beständig ändern. Trotz oder gerade auch wegen der neuen Informationstechnologien ist die Kommunikation zwischen Betriebs- und Personalräten, Gewerkschaften und Politik bzw. dem Staat größeren zeitlichen Restriktionen ausgesetzt. Die zeitliche Verdichtung von Arbeit und Kommunikationsprozessen führt in Zeiten vielfältigen Wandels zu empfindlichen Kapazitätsdefiziten sowohl bei der täglichen Betriebsarbeit als auch bei den möglichen Synergieeffekten zwischen Einzelgewerkschaften, Betriebs- und Personalräten und der Politik.

Ökologische Herausforderungen und Veränderung von Fachkräfteprofilen

Ökologische Herausforderungen sind ein Anlass, Produktionsprozesse umzugestalten, ein neues Verhältnis zu Märkten, Kunden und Regionen zu begründen. Ein gemeinsames Streiten für ökologischen und sozialen Fortschritt kann hier neue Orientierungen vermitteln. Aber: Die ökologischen Anforderungen an eine nachhaltige Wirtschaft hinterlassen bei ArbeitnehmerInnen nicht naturwüchsig glänzende Augen und Freudenstürme. Zunächst einmal bedrohen die Übergänge in neue, auf Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit angelegte Industriestrukturen bestehende Arbeitsplätze und Unternehmen.

² „Es fällt auf, dass betriebsklimatische Aspekte von Thüringer Arbeitnehmer_innen schlechter beurteilt werden“ als im Bundesdurchschnitt. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie, Arbeiten in Thüringen, Erfurt 2016, S. 22

³ Gewählt wurden häufig KollegInnen mit langjähriger Berufserfahrung. Zugleich wird es in vielen Betrieben eine neue Generation Betriebsräte geben: Gut 41 Prozent der Gewählten sind zum ersten Mal gewählt worden. Vgl. Demir u. a.: Trendreport Betriebsratswahlen 2018 – Erste Befunde, Mitbestimmungsreport Nr. 45, Düsseldorf 2018

Hier gilt es – gerade in betroffenen Regionen, etwa dort, wo die verbrennungsmotorzentrierte Zulieferindustrie ansässig ist – zwischen Politik, Unternehmen, Betriebsräten und Gewerkschaften einen solidarisches Sozialraum zu institutionalisieren, der Übergänge erleichtert und Betroffenen das lange Zeit verloren gegangene Gefühl sozialer Sicherheit zurückgibt.

Ableitung des Bedarfs

Die bisherigen Formen des Meinungs- und Erfahrungsaustausches zwischen Landesregierung und Gewerkschaften und Betriebsräten sollten daher gestrafft und gebündelt, aber v. a. auch ausgeweitet werden. Dabei kann auf die Erfahrungen und Kooperationen zurückgegriffen werden, die im Rahmen des Projektes „Betriebsräte aktiv in Thüringen. Neue Interaktionen in der Arbeitsmarktpolitik II“ (BAT) gemacht worden sind. Diese sind v. a. auf der diskursiven Ebene zu sehen, also im gleichberechtigten Wissens-, Erfahrungs- und Meinungsaustausch, der zu sichtbaren und praxisrelevanten Veränderungen im Wahrnehmen, Verhalten und in den Einstellungen der Partner führt. Dabei gilt es, die leitenden Begriffe der jeweiligen Agenden in konkrete gemeinsame Handlungsschritte und Strategien zu übersetzen und gegenüber Dritten und der Öffentlichkeit zu vermitteln. Die zarte Pflanze des „Thüringen-Korporatismus“ bedarf dringend einer stabilen materiellen Unterfütterung und symbolischen Repräsentation.

Notwendigkeit der Durchführung

Das beschriebene Vorhaben ist notwendig, weil bislang auf den thematischen Achsen die für die Integration so wichtigen Funktionen der Interessenvertretungen eher nicht in den Fokus der Thüringer Strategie der Fachkräftesicherung gerückt sind. Zu wenig wird berücksichtigt, dass auch Betriebsräte bei der Wahrnehmung einer proaktiven Rolle Restriktionen unterliegen, die durch Qualifizierung, Assistenz und Vermittlung von Dialogarenen behoben werden können. Die überwiegende Anzahl der Fachkräfteprojekte, die wir wahrnehmen, haben diese Perspektive nicht. Gerade vor dem Hintergrund der bundesrepublikanischen wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte ist aber deutlich, dass dort, wo Betriebsräte und Gewerkschaften mitbestimmen, wirtschaftlicher Erfolg, der auch gesellschaftlich ausstrahlt, eher zu erwarten ist als dort, wo dies nicht der Fall ist. Und – eine Studie aus dem Jahr 2015 hat erstmals belegt, was statistische Daten schon länger vermuten ließen: Ein Betriebsrat steigert langfristig tatsächlich die Produktivität eines Unternehmens – 15 Jahre nach der Gründung eines Betriebsrats unterm Strich um satte 25 Prozent. Jede andere Maßnahme, die über einen solchen Zeitraum die Produktivität um ein Viertel steigert, würde jede Geschäftsführung sofort umsetzen. Die Vorbehalte gegen einen Betriebsrat, die einige Arbeitgeber haben, sind deshalb umso weniger nachvollziehbar“.⁴

2. PROJEKTZIELE

2.1 ZIELSTELLUNGEN DES PROJEKTES

Ziel des Projekts ist die nachhaltige Unterstützung der Fachkräftesicherung Thüringens in allen vier Planungsregionen durch Verdichtung und Ausbau von Kommunikationsstrukturen und Stärkung der Mitbestimmungskultur. Die Stärkung betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung wird als wichtiger und nachhaltig wirksamer Eckpfeiler einer Fachkräftesicherungsstrategie herausgearbeitet. Ausgehend von der Bestandsaufnahme werden die Bedarfe der Nachfrageseite aufgenommen, geeignete Sensibilisierungsmaßnahmen und Handlungsstrategien vorgeschlagen und – in enger Abstimmung mit dem zuständigen Ministerium – umgesetzt. Ziel ist die Schaffung einer Umsetzungs- und Begleitstruktur, die eine engere Vernetzung aller Akteure sowohl in formaler als auch inhaltlicher Sicht befördert. Dies bedeutet konkret:

- Dauerhafte Verzahnung der Akteure über die jährliche Betriebs- und Personalrätekonferenz hinaus.
- Stärkung der wertschätzenden Wahrnehmung der „Peripherie“ durch Veranstaltungen in den Planungsregionen – Aufgabe der Fixierung der Wahrnehmung von Politik auf die Landeshauptstadt –

⁴ <http://www.dgb.de/themen/++co++72019754-4dbb-11e6-96fa-525400e5a74a>, siehe auch DGB, einblick II – 2017; Steffen Müller, Jens Stegmaier: The Dynamic Effects of Works Councils on Labor Productivity: First Evidence from Panel Data, IWH Discussion Paper Nr. 14/2015

Darstellung der Ziele der Landespolitik und der Schnittstellen mit den gewerkschaftlichen Zielen auch durch persönliche Präsenz vor Ort. Daraus ergeben sich vor allem Möglichkeiten der Harmonisierung und Fokussierung von Politik mit den Interessen der betrieblichen Akteure vor Ort.

- Eine dritte Ebene der Veranstaltungsformate (Cluster, Branchenberatungen, Arbeitskreisbetreuungen) ermöglicht mit ihrer Kleinteiligkeit eine vertiefte fachliche Befassung mit Themen, welche bislang im Rahmen von Konferenzformaten lediglich als zeitlich und inhaltlich begrenzte Workshops/Fachforen angeboten werden können.

Es geht somit um einen inhaltlichen (Themen) und formalen (Darstellung) „Neustart“ der Kooperationsbeziehungen zwischen ArbeitnehmerInnen, Politik, DGB-Gewerkschaften und Betriebsräten im Sinne einer permanenten und nachhaltigen Kommunikationskultur.

2.2 ESF-QUERSCHNITTSTHEMEN

Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung

Die Querschnittsziele Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung, Geschlechtergerechtigkeit gehören zum Qualitätsverständnis von AL und durchziehen alle Bildungsangebote. Hierzu gibt das Qualitätsverständnis umfänglich Auskunft. (siehe unter www.arbeitundleben-thueringen.de)

Zentraler Projektinhalt ist es ja, Chancengleichheit dort zu thematisieren, wo aus der Perspektive von ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften dies derzeit nur unzureichend verankert ist: im Betrieb. Darüber hinaus geht es dem Projekt essentiell darum, bislang an den Rand gedrängte oder nicht im Fokus der Aufmerksamkeit stehende Beschäftigtengruppen – Un- und Angelernte, Frauen, Ältere und migran-tische Beschäftigte – durch eine stärkere Repräsentation und durch geeignete Empowermentstrategien zu stärken. Dies soll der Stärkung der Chancengleichheit dienen.

Gleichheit von Frauen und Männern

Die ungleiche Teilhabe von Männern und Frauen ist ein schon lange bekannter Missstand, der gesellschaftlichen Fortschritt behindert und zu einer nicht effizienten Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens führt. Das Projekt stellt sich diesem Sachverhalt, indem es die TN sensibilisiert, um in einem weiteren Schritt geeignete praxisrelevante Strategien zur Überwindung zu erarbeiten. Das methodische Vorgehen in den Projektveranstaltungen orientiert sich am Konzept der geschlechtergerechten Bildungsarbeit, das gleiche Artikulations- und Beteiligungschancen ermöglicht.

Nachhaltigkeit

AL ist als Einrichtung und in seiner Bildungsarbeit den Prinzipien der Nachhaltigkeit verpflichtet. Dem liegt das Verständnis für die Ausgewogenheit von ökologischer Umwelt, sozialer Lebenswelt und wirtschaftlichem Handeln für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung zu Grunde.

3. ZIELGRUPPE

3.1 ZUGANGSVORAUSSETZUNGEN

Zielgruppe sind die Thüringer ArbeitnehmerInnen, betrieblich vertreten durch die Betriebs- und Personalräte, überbetrieblich repräsentiert durch die Einzelgewerkschaften und den DGB, weiterhin arbeitnehmerInnenorientierte betriebliche und überbetriebliche Netzwerke.

Die geplante TN-Zahl beziffert sich für die einzelnen Formate wie folgt:

- 1) Drei BR/PR Konferenzen 2019, 2020 und 2021 mit jeweils max. 250 TN
- 2) Regionale Fachforen: zwei 2019, vier 2020 und vier 2021 mit jeweils mind. 30 TN
- 3) Cluster- und Branchenberatungen/Arbeitskreisbetreuungen etc.: in 2019 vier, danach sechs p. a. mit jeweils mind. 10 TN

3.2 TEILNEHMERGEWINNUNG

Die TN-Gewinnung erfolgt sowohl über die Aktivierung der noch vorhandenen Netzwerke aus früheren Projekten, insbesondere dem BAT-Projekt; selbstverständlich wird auch der Datenbestand von AL Thüringen genutzt, u. a. auch Betriebskontakte, die im Projekt „Qualifizierungsentwicklung“ entstanden sind. Hier bestehen hinsichtlich der Zielgruppe große Schnittmengen. Gleiches gilt für den geplanten

Kooperationspartner DGB-Bildungswerk Thüringen. Die DGB Landesvertretung sowie Einzelgewerkschaften, insbesondere die IG Metall, ver.di und die NGG, werden unter ihren Mitgliedern das Projekt aktiv bewerben.

3.3 VERTRAGLICHE VEREINBARUNGEN

Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist freiwillig und wird durch die entsprechende Anmeldung und die Teilnehmendenliste dokumentiert. Außerhalb der unter Pkt. 3.1. dargestellten Veranstaltungsformate wird, bspw. bei längerfristig angelegten Prozessbegleitungen, eine vertiefte Dokumentation und Evaluation erfolgen.

4. PROJEKTINHALTE

4.1 ARBEITSPLAN

Monat	Inhalte	Meilenstein
I	Herstellen der Arbeitsfähigkeit Aufgabenverteilung im Projektteam	Teambildung abgeschlossen
I	Projektpräsentation auf der Website von Arbeit und Leben Thüringen	Projektvorstellung erfolgt
3		Konstituierung des Projektbeirates
I-12	(Re-) Aktivierung von Netzwerkstrukturen	Vorstellung in den Strukturen erfolgt
I-36	Matching mit den Zielen der strategischen Partner	Aktivitäten an Bedarfe der Partner angepasst
I-34	ReferentInnenakquise/ Veranstaltungsmanagement	Jährliche BR/PR-Konferenz, regionale Fachforen: zwei 2019, vier 2020 und vier 2021, Arbeitskreisbetreuungen vier 2019, danach sechs p. a.
I-36	Interne Erfolgskontrolle	Permanenter Abgleich von Zielen und tatsächlichem Verlauf nach den Grundsätzen des „agilen Projektmanagements“
I-36	Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	Darstellung und Etablierung der neuen Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten des Vorhabens in der in- und externen Öffentlichkeit
4-36	Bedarfserhebung/ Prozessbegleitung von BR zu den Handlungsfeldern des Projekts	Nachhaltige Sensibilisierung der Zielgruppe und Verdichtung bereits vorhandener Handlungsmaximen
7-36	Vorbereitung von Vorträgen, Seminaren und Workshops zu den Themenfeldern des Projekts im Rahmen der betrieblichen Prozessbegleitung	Durchführung und Begleitung von Veranstaltungen, quantitativ und qualitativ angepasst auf Bedürfnisse der Nachfrageseite
7/13/19/25/31/36	Verlaufs- und Erfolgskontrolle	Zwischen-, Jahres- und Schlussbericht(e) erstellt; ggf. Anpassung
7/13/19/25/31/	Feedbackrunden mit Koopera-	Vorstellung von Zwischenergebnissen, Siche-

36	tions- und LOI-Partnern (Beirat)	rung des Ergebnistransfers
13-36	Ergebnissicherung	Erarbeitung von Handlungsszenarien für die strategischen Partner

4.2 ANGEMESSENHEIT DES ARBEITSPLANS

Der Arbeitsplan ist nach den bisherigen Erfahrungen mit Projekten in betrieblichen Lebenswelten hinsichtlich Zahl der Veranstaltungen und TN-Zahl konservativ geplant und daher in den geplanten Zeiträumen realisierbar. Falls durch den Input der Zielgruppe/Nachfrageseite jetzt noch nicht absehbare Änderungen inhaltlicher Art erforderlich werden, werden diese nach den Grundsätzen des „agilen Projektmanagements“⁵ permanent angepasst.

4.3 ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN BETEILIGTEN

Zentrale strategische Partner des Projekts sind der DGB und seine Einzelgewerkschaften, die Thüringer Landesregierung, vornehmlich die Ministerien für Arbeit und Wirtschaft. Diese konstituieren im März 2019 den Projektbeirat, der sich halbjährlich trifft. Weitere Beteiligte sind private und öffentliche Unternehmen und deren ArbeitnehmerInneninteressenvertretungen sowie als Diskussionspartner und Inputgeber (regionale) SozialwissenschaftlerInnen. Das DGB-Bildungswerk Thüringen wird mit einer Projektstelle im Projekt vertreten sein. Die Zusammenarbeit der Bildungsträger Arbeit und Leben Thüringen und DGB-Bildungswerk Thüringen ermöglicht die Bündelung der vorhandenen Kompetenzen aus den verschiedensten Projekt- und Seminarzusammenhängen. Die davon zu erwartenden Synergieeffekte können für die Zusammenarbeit von Gewerkschaften, Betriebsräten und auch als Schnittstelle zur Landespolitik gemeinsam genutzt werden.

4.4 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Das Projekt wird begleitet von einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit. Die Veranstaltungen als wesentliche Meilensteine des Projekts werden auf der Website von AL angekündigt, im Nachgang dazu werden Verlauf und Ergebnisse in der Mediathek von AL optisch und/oder akustisch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Das Projekt wird sich in thüringenweit aktiven lokalen Radios und in gewerkschaftlichen Medien vorstellen. Über vorhandene bzw. reaktivierbare Mailverteiler von MultiplikatorInnen aus Betriebsräten und Gewerkschaften ist eine breite Streuung innerhalb der Zielgruppe gewährleistet. Schon vorhandene Kontakte aus anderen Projektzusammenhängen von Arbeit und Leben Thüringen (Thüringer Qualifizierungsentwickler, Betriebsräte aktiv in Thüringen) werden ebenfalls genutzt. Der Verweis auf die ESF-Förderung wird in jeglicher Form der Außendarstellung gewährleistet, die Publizitätsvorschriften für den Einsatz der ESF-Mittel werden eingehalten.

4.5 NETZWERK (NUR SOWEIT ZUTREFFEND)

Im Vorhaben werden Netzwerke aufgebaut und unterstützt. Die Umsetzung erfolgt in alleiniger Kooperation mit den im Text benannten Partnern.

4.6. LÖSUNGSANSATZ

4.6.1 INNOVATION

Das Projekt will erstmalig erreichen, sowohl formal mit der Ausweitung und Verdichtung der bisherigen Dialogformate als auch inhaltlich mit der direkten Aufnahme von Zukunftsthemen aus der ArbeitnehmerInnenschaft und deren Interessenvertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene eine Kommunikationsebene darzustellen, die es der Politik ermöglicht, ihre Handlungskonzepte passgenauer auf die tatsächlichen Bedarfe auszurichten. Damit werden proaktive und nachhaltige Handlungsstrate-

⁵ dazu instruktiv Jörg Preußig, „Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.“, Haufe 2015

gien geschaffen, welche einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung bilden können. Die Zweigleisigkeit des Vorhabens, Landes- und Betriebspolitik gemeinsam zu betrachten, ist eine große Herausforderung.

4.6.2 TRANSFER UND VERWERTBARKEIT

Die Projektergebnisse werden in vielfältiger Hinsicht der interessierten Öffentlichkeit präsentiert, wobei die Veranstaltungsformate an sich schon einen Transfer darstellen. Deren Ergebnisse werden multimedial aufbereitet und in einer Mediathek dauerhaft digital präsentiert. Darüber hinaus werden auch traditionelle printgestützte Programmmaterialien erstellt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Den Teilnehmenden werden in vielfältiger Weise die Arbeitsmaterialien zur Verfügung gestellt. In geeigneten Fachforen der Gewerkschaften, der Sozialpartner und der interessierten Öffentlichkeit werden darüber hinaus die ProjektmitarbeiterInnen sachkundig Auskunft über Ziele, Methoden/Konzepte und Ergebnisse geben und sich der kritischen (Fach)Öffentlichkeit stellen. Den beteiligten Akteuren bzw. Kooperationspartnern Ministerien, Gewerkschaften und Betriebsräten wird in Form von schriftlichen Dokumentationen der Fortschritt des Projektprozesses vermittelt.

4.6.3 WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

Eine direkte wissenschaftliche Begleitung ist nicht vorgesehen. Evaluation und Qualitätskontrolle erfolgen durch die vorhandenen Instrumente von Arbeit und Leben Thüringen. In wissenschaftlichen Einzelfragen und hinsichtlich der ReferentInnengewinnung kann auf bestehende bzw. angefragte Kooperationszusammenhänge mit der FSU Jena/Institut für Soziologie und der Ruhr Universität Bochum/dort Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM sowie auf die entsprechenden Fachabteilungen bzw. Institute der Hans-Böckler-Stiftung zurückgegriffen werden.

5. ERFOLGSKONTROLLE

5.1 DARSTELLUNG DER ERFOLGSKONTROLLEN IN BEZUG AUF DEN ARBEITSPLAN

QUALITATIVE UND QUANTITATIVE ZIELE UND TEILZIELE (ERFOLGSINDIKATOREN)

- Durchführung von jährlichen BR/PR Konferenzen 2019, 2020 und 2021 TN: > je 250 TN
- Durchführung von regionalen Fachforen: zwei 2019, vier 2020 und vier 2021 < je 30 TN
- Cluster und Branchenberatungen/Arbeitskreisbetreuungen vier 2019, danach sechs p. a. mit mehr als 10 TN

5.2 INDIKATOREN DER PROJEKTERFOLGSKONTROLLE

Zentraler **quantitativer** Indikator ist in allen Formaten die Teilnehmendenzahl (siehe 5.1.)

Daneben gibt es für jedes Format ein zielgruppenspezifisches Evaluationsinstrument (Teilnehmendenbefragung), das auf **qualitative** Dimensionen abzielt.

Zielgruppeninstrumente für

- a) Teilnehmende (Angemessenheit der Ansprache, pädagogische Umsetzung, Wissenstransfer, Praxisbezug, organisatorische Rahmenbedingungen)
- b) ReferentInnen (Diskursqualität, organisatorische Rahmenbedingungen, Formatqualität)
- c) Projektteam (Soll-Ist-Abweichungen, Qualität der ReferentInnen, der Moderation, Ablaufplanung etc.)

Die Erfolgsindikatoren werden mit den Einzelgewerkschaften, dem DGB und den Ministerien im Halbjahresrhythmus überprüft. Ein synthetisches Indikatorenmodell durch alle Beteiligten (Projektampel) wird gebildet. Mit allen Beteiligten gemeinsam wird ein Zeitplan über die Aktivitäten der folgenden 6 Monate abgestimmt und belastbar dokumentiert.

Korrekturinstrumente:

Zentraler Indikator **Quantität** der Teilnehmenden - Intervention bei Nichterreichen: dichte Kommunikation mit potenziellen TN über alle Kommunikationsinstrumente herstellen (Flyer, Mail, Post, Tele-

fonakquise); das Gefühl geben, als PraxispartnerInnen und ExpertInnen in eigener Sache gefragt zu sein. Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden in den Mittelpunkt der Lernziele stellen.

Qualitative Dimensionen: Nachsteuerung bezogen auf die kontinuierliche Verbesserung der erhobenen Dimensionen der Teilnehmendenzufriedenheit. Gerade die qualitativen Indikatoren der laufenden Evaluation geben Aufschluss über notwendige zeitnahe Korrekturmaßnahmen. Erfahrungsgemäß sind die erhobenen Indikatoren auf der Teilnehmendenseite jene, die ausschlaggebend dafür sind, auch zukünftig an vergleichbaren Formaten teilzunehmen.

Wir erachten beide Instrumente und deren zeitnahe Auswertung – u. a. auch mit der wissenschaftlichen, gewerkschaftlichen und ministeriellen Seite – als „Entwicklungsinstrumente der fortschreitenden Projektarbeit“ und als geeignet, Nachsteuerungsmöglichkeiten zu identifizieren und in geeignete Maßnahmen zur Erfolgssicherung umzusetzen.

Entwicklungsparameter der Projektarbeit

Die Herausforderung des Projekts besteht nicht alleine in der Berücksichtigung und Einhaltung qualitativer und quantitativer Indikatoren. Es ist ja gerade Ziel des Projekts, **Verbesserungen voranzubringen** und damit eine Veränderung des Ist-Zustands zu erwirken. Wie sind hierfür Indikatoren zu entwickeln? Wir stellen uns dieser Herausforderung, indem wir Entwicklungsindikatoren bestimmen, die wir im Projektzeitverlauf messen wollen.

In **qualitativer Hinsicht** messen wir der wiederholten Teilnahme derselben Teilnehmenden eine hohe Bedeutung zu. Nehmen immer wieder die gleichen Teilnehmenden an den Formaten teil, so ist dies ein Indikator dafür, dass das Angebot als angemessen wahrgenommen wird. Nehmen zusätzlich weitere Teilnehmende teil, so ist dies ein Indikator dafür, dass sich die Formate auch ohne zusätzliche Akquisitionsanstrengungen als angemessen erweisen.

In **quantitativer Hinsicht** ist ein wichtiger Entwicklungsindikator, dass die Zahl der Teilnehmenden zunimmt. Ein zweiter Indikator ist, dass die Anfragen an das Projektteam ebenfalls zunehmen. Dies könnte erfasst werden in den Indikatoren „Anfragen beim Projektteam“ bzw. „Nutzung von Projektmaterialien“.

Netzwerktheoretisch gedacht gibt es ebenfalls einen Indikator, der Entwicklungsfortschritte abzubilden in der Lage ist: Er besteht daraus, dass mit zunehmender Projektdauer, also im Zeitverlauf, die Anzahl der inputgebenden Mitgestalter der Formate, die in das Projekt eingebunden werden können, ansteigt. Zweitens: dass Nachfragen nach Projektdienstleistungen von außerhalb des ursprünglichen Projektsamples zunehmen.

Steuerungstechnisch stellt sich die Beachtung dieser Entwicklungsparameter als komplexes Geflecht von Erhebung, Gewichtung und Auswertung dar. Wir halten die Matrix dieser Indikatoren als ein geeignetes Instrument, das in den regelmäßigen Beiratssitzungen vorgelegt, diskutiert und im Hinblick auf erwartete Fortschritte hin ausgewertet und gegenüber der mittelgebenden Stelle dokumentiert wird.

Entwicklungsparametermatrix

Qualitativ

BR/PR-Konferenz: Wiederholte Teilnahme 2020 > als 50 Prozent; 2021 > als 70 Prozent; quantitative Zunahme p. a. > 5 Prozent

Regionale Formate: Wiederholte Teilnahme > 50 Prozent; gewünschter Teilnehmendenzuwachs gesamt: plus 5 Prozent p. a., je Region > 5 Prozent

Quantitativ

Nachfragen nach Projektleistungen plus 5 Prozent p. a.

Nutzung von Projektmaterialien plus 10 Prozent p. a.

Netzwerkindikatoren

Anzahl und Wachstum der inputgebenden Mitgestalter, ausgehend von 10 als Ausgangsbasis > als 5 Prozent p. a.

Nachfragen von außerhalb des Projektkreises 2019: 3, 2020: 6, 2021: 10

Auswertung/Beirat

Keine Korrekturen gegenüber dem Fördermittelgeber nötig

Einvernehmen über Entwicklungsfortschritte konsensual festgehalten

Zusätzliche Anforderungen werden formuliert von Seiten des Ministeriums oder der Gewerkschaften

6. PERSONAL

Eine inhaltlich belastbare Durchführung des Projekts sowohl in der Fläche als auch in der nötigen thematischen Tiefe erfordert MitarbeiterInnen, die sowohl Erfahrung in der Betriebsarbeit und Kenntnisse der aktuellen arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen als auch die notwendige Sensibilität im Umgang mit den unterschiedlichen Interessenlagen auf der Nachfrageseite der Zielgruppe haben. Die langjährigen Erfahrungen von AL ermöglichen den Rückgriff auf Personal mit der entsprechenden Ausbildung und Berufserfahrung. Da eine gedeihliche Zusammenarbeit mit den ArbeitnehmerInnen, Betriebsräten usw. vor Ort zu großen Teilen auf Vertrauensbasis beruht, ist eine entsprechende face-to-face-Kommunikation zwingend erforderlich. Dazu sollen drei Mitarbeitende (Projektleitung: 20%, ProjektmitarbeiterIn 1: 100%, ProjektmitarbeiterIn 2: 80%) auf insgesamt 2 Vollzeitstellen das Projektteam bilden. Die Aufgaben verteilen sich wie folgt:

Projektleitung (TZ): Gesamtleitung der Prozesse, Projektcontrolling, Auftragsverwaltung, politische Netzwerkarbeit, interne Evaluation der Einhaltung des Arbeits- und Zeitplans und externe Evaluation im Bezug auf die Zielerreichung bzw. Erfolgskontrolle, Erstellung von Tools und Materialien zur konkreten Projektarbeit und für den Ergebnistransfer, Ergebnistransfer allgemein.

ProjektmitarbeiterIn 1 (VZ): Prozessbegleitungen in 2 Planungsregionen; Lotse zu den Themenfeldern BGM, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Demografischer Wandel im Betrieb, Datenschutz; Netzwerkarbeit und ReferentInnenakquise zu vorgenannten Themen; fachliche Aufbereitung von Veranstaltungsergebnissen, Instrumenten, Handreichungen etc. für die Ergebnissicherung und den Transfer

ProjektmitarbeiterIn 2 (TZ): Prozessbegleitungen in 2 Planungsregionen; Lotse zu den Themenfeldern Betriebliche Regulierung von Arbeitszeiten, Strategien der Personalrekrutierung, Diversity-Management; Netzwerkarbeit und ReferentInnenakquise zu vorgenannten Themen; fachliche Aufbereitung von Veranstaltungsergebnissen, Instrumenten, Handreichungen etc. für die Ergebnissicherung und den Transfer.

Das Arbeitspensum, das von den ProjektmitarbeiterInnen zu absolvieren ist, rechtfertigt den Einsatz von insgesamt zwei VZ-Stellen.

7. METHODEN, MEDIEN UND MATERIALIEN

Im Wesentlichen werden die Methoden der modernen Erwachsenenbildung eingesetzt:

- Inhaltliche Sensibilisierungsmaßnahmen
- Kollegiales Coaching
- Prozessbegleitungen
- Einsatz inhaltlich kompetenter interner und externer ReferentInnen
- Benutzung eigener und fremd erstellter Arbeits- und Bildungsmaterialien
- Workshops/Round-Table-Gespräche

8. ARBEITSUMGEBUNG

8.1 DURCHFÜHRUNGORT UND RÄUMLICHKEITEN

Durchführungsort der geplanten Veranstaltungsformate ist Thüringen. Die Beschäftigten im Projekt arbeiten in Erfurt in den Geschäftsstellen von Arbeit und Leben Thüringen und des DGB-Bildungswerkes. Entsprechende Büroarbeitsplätze und die notwendige Infrastruktur werden zur Verfügung gestellt.

8.2 EINHALTUNG SPEZIELLER VORSCHRIFTEN

Die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die jeweils gelten, den datenschutzrechtlichen Regelungen und etwaige umweltrechtliche Vorgaben werden beachtet und eingehalten.

9. REFERENZEN

Arbeit und Leben Thüringen (AL) ist eine Einrichtung der allgemeinen, politischen und berufsbezogenen Jugend- und Erwachsenenbildung und wird vom DGB und den Volkshochschulen in Thüringen getragen. Nach dem Erwachsenenbildungsgesetz ist AL als geförderte Einrichtung sowie als freier Träger der Jugendhilfe in Thüringen anerkannt. Die Bildungs-, Betreuungs- und Beratungsangebote von AL richten sich an Jugendliche und Erwachsene in Thüringen, Deutschland und im europäischen Ausland. Aktuell sind 25 Mitarbeitende mit wissenschaftlichem Ausbildungshintergrund und langjährigen Projekterfahrungen im In- und Ausland hauptamtlich für das Seminar- und Projektmanagement beschäftigt. Professionelle Unterstützung erhalten sie von erfahrenen Verwaltungsmitarbeiterinnen (Seminar- und Projektverwaltung, Buchhaltung). AL war und ist erfolgreich in verschiedenen Förderprogrammen (Thüringen, Deutschland, Europa) aktiv und mit der administrativen Abwicklung vertraut. Projekterfahrungen im ESF-Zusammenhang bestehen u. a. aufgrund der Arbeit in verschiedenen Projekten der Gemeinschaftsinitiative Equal, des Bundesprogramms XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt, im Projekt Thüringer Qualifizierungsentwicklung und im Projekt DIGQU ON DEMAND - DEN DIGITALEN WANDEL DURCH QUALIFIZIERUNG STÄRKEN. AL ist nach QVB Stufe C und DIN/EN/ISO 9000ff für Bildungsleistungen im gesamten Bereich der Jugend- und Erwachsenenbildung zertifiziert. AL arbeitet(e) in verschiedenen arbeitsweltbezogenen Projekten. Im Auftrag des DGB Thüringen beteiligt sich AL am Projekt Thüringer Qualifizierungsentwicklung. Die Qualifizierungsentwickler von AL beraten Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche und Mitarbeitervertretungen in Fragen der beruflichen Weiterbildung und Fachkräfteentwicklung in Thüringer Unternehmen. In den Jahren 2015/2016 setzte AL das Projekt „Betriebsräte aktiv in Thüringen. Neue Interaktionen in der Arbeitsmarktpolitik“ um und war Partner in der Planung, Organisation und Durchführung der Thüringer Betriebs- und Personalrätekonferenzen 2015, 2016, 2017 und 2018. Aufgabe des Projektes war es, betriebliche Interessenvertretungen in Fragen von Guter Arbeit und Beschäftigungssicherung zu unterstützen. AL wirkt in verschiedenen Netzwerken mit und kooperiert mit einer Vielzahl von Partnern. Für das Vorhaben relevant ist vor allem der enge Kontakt zum DGB und den Einzelgewerkschaften. Betriebsratskontakte und Arbeitsbeziehungen bestehen u. a. aus den Projekten „Betriebsräte aktiv in Thüringen“ (z. B. Arbeitskreis Erfurter Kreuz) und „Thüringer Qualifizierungsentwickler“. Das Projekt „DIGQU ON DEMAND“ arbeitet an der Schnittstelle von Medienkompetenzvermittlung und Digitalisierung in betrieblichen Lebenswelten. Weiterhin bestehen Arbeitsbeziehungen zu erfahrenen Praxispartnern, deren fachspezifische Expertise in das Vorhaben eingebunden wird. Ebenfalls gab es auch immer wieder Kooperationsbeziehungen mit der Wissenschaft, u. a. innerhalb des Projektes „Betriebsräte aktiv in Thüringen“.