

Abschlussbericht der Evaluation der EQUAL-EP „Qualifikationserfordernisse in SU - ProSicherheit“

Dr. Ingeborg Böhm Consulting
Am Lindbruch 65
41470 Neuss
Tel.: 02137 – 92 07 977
Fax.: 02137 – 92 07 978
Mobil: 0175 – 16 52 068
E-Mail: iboehm@t-online.de
www.dr-boehm-consulting.de

Stand: April 2008

Gliederung	Seite
1 Einleitung	3
1.1 Ausgangssituation in der Sicherheitswirtschaft	3
1.2 Zielsetzung und Vorgehen der EP-Evaluation	5
2 Entwicklungspartnerschaft ProSicherheit	8
2.1 Realisierte Ziele und Lösungsansätze	8
2.2 Mainstreaming, Umsetzung der Querschnittsziele sowie Ergebnistransfer und Nachhaltigkeit	16
3 Realisierte Ziele und Lösungsansätze in den Teilprojekten	22
3.1 Teilprojekt – PROCoaching: Paradigmenwechsel – arbeitsmarktorientiertes Coaching in Wach- und Sicherheitsunternehmen	22
3.2 Teilprojekt – PROLearning: Lernförderliche Informations- und Kommunikationsprozesse in Wach- und Sicherheitsunternehmen	24
3.3 Teilprojekt – PROMotivation: Personal- und Organisationsentwicklung, Motivations- und Anreizsysteme in Wach- und Sicherheitsunternehmen	29
3.4 Teilprojekt – PROTechnik: Einsatz innovativer Technik und Entwicklung neuer Kompetenzen	33
3.5 Teilprojekt – PROServicepoint: Kompetenzentwicklung in Serviceleitstellen und Implementierung in Facility-Management	35
3.6 Teilprojekt – Transnationale Partnerschaft RENOVl Army & Security	38
4 Gesamtreflexion und Ausblick	43
Tabelle 1: Auszüge aus einer SWOT-Analyse für die KMU in der Sicherheitsbranche in Anlehnung an das Balanced Scorecard-Modell	7
Tabelle 2: Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen	10
Tabelle 3: Stärken und Schwächen von Klein- und Mittelunternehmen	11
Tabelle 4: Überblick über Ausbildungsmodule und Lernformen „Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft“	29
Abb. 1: Kompetenznetzwerk der EP ProSicherheit	10
Abb. 2: Überblick über Akteursgruppen, die von den Ergebnissen der EP ProSicherheit einen Nutzen haben können	45
Abb. 3: Innovativer Handlungsansatz in Netzwerkstrukturen	46
Abb. 4: Bedingungen für die Entwicklung von Netzwerken	47
Abb. 5: Überblick zu Kosten- und Nutzensfaktoren in Kooperationsbeziehungen	48
Abb. 6: Überblick über Aufgabenfelder des Personalmanagements als Basis für Netzwerkarbeit von kleinen Sicherheitsunternehmen	49
Abb. 7: Bevorzugte Einsparbereiche	50
Abb. 8: Entwicklungsbereiche innovativer Personal- und Organisationsentwicklung in KMU	51
Anlage Überblick über die Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit in der EP ProSicherheit	

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation in der Sicherheitswirtschaft

In der Sicherheitswirtschaft vollzieht sich ein erheblicher Wandel. Die Branche ist weiterhin auf Wachstumskurs. Von ca. 3.000 Unternehmen mit etwa 180.000 MitarbeiterInnen werden Dienstleistungen rund um das Thema "Sicherheit" angeboten.¹ Neben den klassischen Produkten wie Objekt- und Personenschutz oder Werttransporte kommen zunehmend komplexe Dienstleistungen zum Einsatz. Der Trend von der einfachen Personaldienstleistung des „Wachmanns“ hin zu integrierten Sicherheitsdienstleistungen bietet neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Technische Innovationen, gepaart mit hoher beruflicher Handlungskompetenz des Sicherheitspersonals in ganzheitlichen Sicherheitslösungen, sind wesentliche Eckpunkte der weiteren Entwicklung dieses Zukunftsmarktes. Die veränderte nationale und internationale Sicherheitslage, die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen oder die Ressourcenknappheit des Staates führen dazu, dass die Unternehmen der Sicherheitswirtschaft auch in Zukunft gute Chancen im Dienstleistungsmarkt haben werden, vorausgesetzt, dass die Anforderungen an Qualität der Dienstleistungen und Kompetenzentwicklung des Sicherheitspersonals erfüllt werden können. Der sich in der Sicherheitswirtschaft vollziehende Wandel muss sich allerdings für die weitere Zukunftsfähigkeit weiter beschleunigen. Die Innovationskraft der Unternehmen in der Sicherheitswirtschaft sollte wesentlich gestärkt werden. Hier setzt die Arbeit der Entwicklungspartnerschaft ProSicherheit an.

Mit dem im Jahr 2002 neu geschaffenen Ausbildungsberuf "Fachkraft für Schutz und Sicherheit" steht eine Möglichkeit bereit, Nachwuchs selbst branchengerecht zu qualifizieren und der Entwicklungsdynamik dieser Dienstleistung eine fundierte Basis zu geben. Darüber hinaus wurden vielfältige Weiterbildungsangebote branchenspezifisch entwickelt, wie z.B. "IHK-geprüfte Werkschutzfachkraft" oder "Security- und Safety-Agent", um den umfassenden Anforderungen nach Professionalisierung und Kompetenzentwicklung der Branche Rechnung zu tragen. Die neuen Bildungsangebote beziehen sich nicht nur auf die Fachkraft-Ebene, sondern erstrecken sich zunehmend auch auf die Führungskräfteentwicklung. So bietet die FHVD - Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung in Schleswig-Holstein in Altenholz einen Bachelor-Studiengang und das Kontaktstudium ‚Sicherheitsmanagement‘ an, um den Nachwuchs für Führungspositionen in der betrieblichen und gewerblichen Sicherheit zu qualifizieren.² Auch die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege in Berlin hat seit dem Wintersemester 2005/06 einen Bachelor-Studiengang ‚Sicherheitsmanagement‘ im Angebot.

¹ Hanning, A.: Anforderungen an Qualität und Ausbildung im Sicherheitsgewerbe, in: DSD 3/2007, S. 12.

² http://www.fhvd.de/fhvd_we/html/polizei/index-polizei.html

Diese Bildungsangebote verkörpern zwar einen wichtigen Trend der Professionalisierung des Personals auf allen Managementebenen, verlangen aber auch verstärkt eine Ergänzung veränderter Managementprinzipien der Führung in den einzelnen Unternehmen bzw. unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Kooperation.

Es zeichnen sich Trends von Sicherheitspartnerschaften zwischen öffentlicher und privater Sicherheit ab. Ob in Sicherheitspartnerschaften der Kommunen oder einer verstärkten Kooperation in den Bereichen Bahn- oder Luftsicherheit mit dem privaten Sicherheitsgewerbe auf Bundesebene, immer geht es bei der Zusammenarbeit auch um Qualitäts- und Bildungsstandards.

Zur Gestaltung der „neuen Sicherheitsarchitektur“ sind beispielsweise folgende Ziele bzw. Arbeitsprinzipien wesentlich:³

- Das Vernetzungsprinzip: Es verbindet Akteure der öffentlichen Sicherheit mit weiteren Akteuren aus Bund und Ländern.
- Das Kooperationsprinzip: Es ist auf die nationale polizeiliche Zusammenarbeit mit privaten Akteuren ausgerichtet.
- Das Transnationalitätenprinzip: Es setzt auf die Vernetzung und Kooperation auf europäischer Ebene.

In der Sicherheitswirtschaft müssen also viele Akteure zusammenarbeiten, um gemeinsam die Zukunftstrends zu erkennen sowie die Markt- und Beschäftigungschancen aktiv zu nutzen. Die Kunden definieren über ihre Bedürfnisse nach Sicherheit die Erwartungen und Anforderungen an technische Innovationen und Qualifikation des Sicherheitspersonals. Die Qualität der Sicherheitsdienstleistung (als Einheit von technischen, organisatorischen und personellen Faktoren) bestimmt wesentlich, ob die Geschäftsprozesse der Endkunden reibungslos laufen können oder nicht. Damit wird deutlich, dass diese erforderliche Netzwerkarbeit in idealer Weise zur Grundidee von EQUAL passte.

Nachfolgend wird aufgezeigt, welchen Beitrag die EP ProSicherheit zur Vertiefung des Netzwerkgedankens in der Sicherheitsbranche leisten konnte.

³ Grumbkow, D.-S.: Entwicklungspotenziale für die gewerbliche Sicherheit, in: DSD 2-3/2006, S. 11ff.

1.2 Zielsetzung und Vorgehen der EP-Evaluation

Die EP-Evaluation war als formative und summative Evaluation angelegt, wobei die formative Evaluation im Mittelpunkt stand.

Bei der formativen Evaluation (reflexive Prozessbegleitung) werden die Ergebnisse der Prozessbeobachtung und –begleitung unmittelbar den Akteuren reflektierend zur Verfügung gestellt mit dem Ziel einer Prozess- und Ergebnis-Optimierung. Dabei ging es um das offene Diskutieren von Stärken und Schwächen in der EP, um die Vertrauensbildung zur konstruktiven Zusammenarbeit zu fördern. Die EP sollte ausdrücklich als „Schutzraum“ für das Experimentieren von innovativen Ansätzen sowie Netzwerkarbeitsformen verstanden werden. Das EQUAL-Programm unterstützte vor allem das Experimentieren mit neuen arbeitsmarktbezogenen Lösungsansätzen.

Als Methoden kamen zum Einsatz: Workshop-Moderationen, Reflexionsgespräche mit Feedback, Kompetenzdiagnose, fachliche Inputs und Beratung, Handlungsplanung sowie Zieladaption, Veröffentlichung von Fallstudien zum Thema Innovation, Fachgespräche mit unterschiedlichen Akteuren, teilnehmende Beobachtung verschiedener Veranstaltungen. Auch die Zusammenarbeit von Studenten und Praktikern war hilfreich, um Theorie-Wissen mit Praxis-Know-how zu verzahnen.

Bei der summativen Evaluation (Bewertung/Wirkungsanalyse) wurden die Ergebnisse auf Verallgemeinerungsfähigkeit, auf Nachhaltigkeit und in Bezug auf den Innovationsgrad überprüft und bewertet, vor allem als Zusammenarbeit der EP-Evaluation mit der Programm-Evaluation (Common Minimum zum Erfassen und Bewerten der Ergebnisse der Feinsteuerung auf EP-Ebene) oder Informations- und Erfahrungsaustausch der EP-Evaluatoren, z.B. im Rahmen von thematischen Workshops auf Programmebene.

Als Methoden kamen zum Einsatz: Partizipative Datenerhebung, gemeinsame Erfolgsbewertung, Common Minimum (EP Evaluation), Bewertung von Innovationen im Arbeitsmarktbezug.

Somit wurden mit der Evaluation zwei Hauptrichtungen verfolgt:

Bei der Unterstützung der Ausgestaltung des Netzwerkes der EP ProSicherheit arbeitete die EP-Evaluatorin sehr eng mit dem EP-Koordinator auf der Basis einer vereinbarten Arbeitsteilung zusammen.

Bei dieser Grundrichtung ging es vor allem darum, neben den Gesamtzielstellungen des EQUAL-Programmes allen Netzwerkpartnern einen Nutzen für ihre praktische Arbeit zu verdeutlichen und bei der Gestaltung der Teilprojekte im Sinne des Ausprägens eines

ganzheitlichen Innovationsverständnisses mitzuwirken. Diese Aufgabe stand wegen der aktuellen Anforderungen in der EP ProSicherheit stets im Mittelpunkt. Die Evaluation zwischen Bewertung und Beratung wurde in der Rolle eines "critical friend"⁴ durchgeführt. Die Mischung von freundlicher Nähe und kritischer Distanz führte dazu, dass die Bewertung der EP aus Sicht einer Beraterin erfolgte, die aktiv am Entwicklungsprozess beteiligt war.

In der zweiten Grundrichtung hatte die EP-Evaluation die Aufgabe, Einfluss auf die Harmonisierung der EP-Ziele sowie Ziele der Teilprojekte mit den Oberzielen des EQUAL-Programmes zu nehmen. In dieser Rolle verstand sich die EP-Evaluatorin als Scharnierfunktion über alle Programmebenen hinweg.

Die Ausgestaltung der Zielsysteme war als rollierendes Verfahren angelegt, weil sowohl der innovative Charakter des Gesamtprojektes als auch die Veränderungen in der Sicherheitswirtschaft sowie im Netzwerk selbst eine starre Zielplanung unmöglich machte.

Es wurde folgende drei Zielebenen verfolgt:

1. Zielebene: Das Leitziel wurde in der EP ProSicherheit als ehrgeizige Zukunftsvorstellung wie folgt entwickelt (EP-Treffen am 02.06.2005):

Vision: „Wir sind die führende, gemeinsame Personal- und Unternehmensberatung für Innovation und Prozesssteuerung in Sicherheitsunternehmen“

Mission: „In der EP ProSicherheit arbeiten die Innovationsträger und Experten für kundenorientierte Lösungen der Personal- und Organisationsentwicklung in Sicherheitsunternehmen“

2. Zielebene: Die sog. Mittlerziele (vom Leitziel abgeleitete Ziele) stellten den Rahmen für die jeweiligen Teilprojekte dar, wie beispielsweise „Kundenorientierte Lösungen können wir als PE/OE-Berater nur gemeinsam mit den Praktikern erarbeiten, um eine Akzeptanz für unsere Angebote zu erzielen“.

3. Zielebene: Die jeweiligen Handlungsziele dienten der unmittelbaren Orientierung für die Praxis, der Aktionsplanung in den einzelnen Teilprojekten.

Mit den Handlungszielen sollten für konkrete Zielgruppen Maßnahmen sowie Messgrößen zur Zielrealisierung vor allem in Bezug auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit formuliert werden.

Die Arbeit mit Zielen und Messgrößen fiel den EP-Akteuren sehr schwer. Es wurde einerseits argumentiert, dass sich das Marktumfeld so schnell ändern würde, dass es sich nicht lohnen würde, Ziele zu vereinbaren. Andererseits wurde immer wieder behauptet, dass die

⁴ Fricke, W.: Evaluation zwischen Bewertung und Beratung, EQUAL-Workshop, Eisenach 2006 (<http://www.evaluation-equal.de/workshops/Eisenach>)

Entwicklungen im Management- oder Personalbereich nicht messbar sind. Da gerade aber der Personalbereich immer wieder unter Legitimationsdruck gerät, er würde Budgets verbrauchen (also einen wesentlichen Kostenfaktor darstellen) und nicht an der Wertschöpfung mitwirken (z.B. Personalentwicklung als notwendige Investition in die Zukunft), sah es die EP-Evaluatorin als ihre besondere Aufgabe an, auch durch einfach handhabbare Instrumente und Vorgehensmodelle den Akteuren Wege zur Messbarkeit von Entwicklungstrends im Führungs- und Personalbereich aufzuzeigen (z.B. Entwicklung und Nutzung eines Balanced Scorecard-Modells in Verbindung mit einer SWOT-Analyse, siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Auszüge aus einer SWOT-Analyse für die KMU in der Sicherheitsbranche in Anlehnung an das Balanced Scorecard-Modell

Perspektiven	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Finanzen	Umsatzsteigerung bei gleichzeitiger Kostenstabilität oder Kostensenkung durch professionelle Führungsarbeit	Dumpingpreise, die eine betriebswirtschaftlich stabile Entwicklung durch unprofessionelle Vertriebsarbeit behindern	Gewinnung von Marktanteilen im Hochpreissektor durch Spezialisierung und Komplettangebote auf der Basis neuer Vertriebspersönlichkeiten	Unklare Gewinnvorstellungen beim Eindringen in neue Marktsegmente (mit ggf. noch nicht ausreichend kompetentem Personal)
Kunden	Stärken der Kundenbindung durch Komplettangebote	Abwanderung von Kunden zu Billiganbietern	Erschließung neuer Kunden mit neuen Produktangeboten (Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungen)	Andere Anbieter auch aus anderen Branchen möchten mit ähnlichen, neuen Dienstleistungen die gleichen Kundensegmente erschließen
Prozesse	Rationalisierung innerbetrieblicher Abläufe und Prozesse durch QM-Systeme und Qualitätsstandards	Bevorzugte Ad hoc-Lösungen, die durchgängige Prozesslösungen verhindern	Lernen aus anderen Branchen, die sich bereits seit längerer Zeit dem Thema Prozessanalyse und -optimierung mit Erfolg widmen	Reduzierung der Flexibilität bei zu viel Standardisierung der Abläufe und Prozesse
MitarbeiterInnen	Qualifikationsstandards im Zusammenhang mit der Qualitätsoffensive	Schlechte tarifliche Rahmenbedingungen, insbesondere in den neuen Bundesländern, und fehlende zusätzliche innovative Motivationsstrategien (hohe Fluktuationsquote)	Höherwertige Tätigkeiten, neue Qualifikationsanforderungen und Kompetenzprofile beim Erschließen neuer Marktsegmente und Kundenpotenziale	Fachkräfte mangel (insbesondere im Vertrieb), vor allem in Bezug auf die schlechte Gehaltsstruktur (gute Verkäufer werden in allen Branchen gebraucht)

Das Aufdecken von Innovationspotenzialen stellte eine ganz besondere Herausforderung der EP-Evaluation dar. Nach Dill ⁵ lassen sich wichtige Kriterien bzw. Merkmale für Innovationen im EQUAL-Bezug unterscheiden:

⁵ Dill, H. (2006): Innovationen in EQUAL – Merkmale und Kriterien, http://www.EQUAL-muenchen.de/uploads/media/Innovationen_06.03.08_01.pdf.

- ✍ **Relevanz:** Der Bezug der Innovation zum vorher ermittelten Bedarf, z.B. durch charakteristische Problemlagen des Arbeits-, Beschäftigungs- oder Berufsbildungsmarktes muss gewährleistet sein.
- ✍ **Verwertungsbezug:** Die Innovation ist immer mit einer Ausnutzung der durch die Innovation entstandenen Ideen verbunden.
- ✍ **Wirksamkeit:** Innovationen zeigen eine höhere Problemlösungskapazität als andere Strategien, d.h., es können entweder erstmalig bestimmte Problemlagen bearbeitet oder bestimmte Ziele besser erreicht werden.
- ✍ **Machbarkeit:** Innovationen bieten als Lösung technische und organisatorische Durchführbarkeit eines Problemlösungsansatzes durch ihren hohen Praxisbezug.
- ✍ **Übertragbarkeit:** Innovationen sollen hinsichtlich ihrer Anwendungsbedingungen auch in anderen Bereichen außerhalb des ursprünglichen Kontextes eingesetzt werden können.
- ✍ **Neuartige Kombination von Zweck und Mitteln:** Innovation ist ein Prozess, bei dem Ideen in die Praxis umgesetzt werden. Dabei werden Lösungen für Probleme bzw. Produkte oder Dienstleistungen für einen Bedarf erstellt. Auf der einen Seite steht die Nachfrage (z.B. in Form von Beratungsbedarf) und auf der anderen Seite das Angebot bzw. die Lösung. Innovation stellt sich als eine Verbesserung oder Änderung auf einer der beiden Seiten dar.

- ✍ **Prozessaspekt:** Unter einer Innovation versteht man den gesamten Prozess der Erforschung, Entwicklung und Anwendung einer Technologie. Dieser Prozess besteht aus mehreren aufeinander folgenden Phasen, die sequenziell verlaufen.
Die Gestaltung des Innovationsprozesses verläuft in der Regel in folgenden Phasen:
Phase 1: Situations-, Problem- und Bedarfsanalyse
Phase 2: Zielformulierung und Verankerung
Phase 3: Entwicklungs- und Anpassungsprozesse
Phase 4: Mainstreaming und Transfer

2 Entwicklungspartnerschaft ProSicherheit

2.1 Realisierte Ziele und Lösungsansätze

Die EP ProSicherheit hat das Ziel verfolgt, die Beschäftigungsfähigkeit in der Sicherheitsbranche nachhaltig zu fördern. Da die EP im Mitteldeutschen Wirtschaftsraum angesiedelt war, wurden in diesen Regionen erste Arbeitsmarktwirkungen sichtbar. Die Zielstellung der EP bestand vor allem darin, die Anpassungsfähigkeit von Wach- und Sicherheitsunternehmen an die sich ständig verändernden Marktbedingungen zu verbessern.

Insofern konzentrierte sich die EP insgesamt auf die Führungsspitzen der Klein- und Mittelunternehmen (KMU), um über diese Multiplikatorengruppe die besonders benachteiligten Personengruppen im Sinne von Employability zu unterstützen. Die benachteiligten Personengruppen in der Sicherheitsbranche waren vor allem:

- **Quereinsteiger;** MitarbeiterInnen, die zum Teil aus qualifizierten Berufen (wie z.B. Ingenieure, Lehrer) stammen, werden für ihre neuen Tätigkeiten in der Sicherheitsbranche angelernt
- **Frauen;** MitarbeiterInnen, die bislang im Empfang eingesetzt waren, sollen für höherwertige Tätigkeiten (auch für Führungstätigkeiten) qualifiziert werden
- **Personen mit Migrationshintergrund;** die Aufgaben der beruflichen Integration von Migranten soll als Chance genutzt werden, Kundenprojekte mit spezifischen multikulturellen Aufgaben besser bewältigen zu können
- **Ältere MitarbeiterInnen;** MitarbeiterInnen mit höherem Lebensalter sind in der Sicherheitsbranche überproportional vertreten; ihnen sollen im Sinne von Lebenslanges Lernen (LLL) neue Perspektiven aufgezeigt werden; dafür wurden individuelle Fördermaßnahmen entwickelt
- **MitarbeiterInnen mit einem Handicap;** MitarbeiterInnen mit Behinderungen können neue Zugänge zum Arbeitsmarkt erschlossen werden, wenn beispielsweise durch die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien verstärkt auch an Heimarbeitsplätze gedacht wird
- **Existenzgründungen und atypische Arbeitsverhältnisse;** da es in der Sicherheitsbranche typisch ist, mit Sub- und sogar Sub-Sub-Unternehmern zu arbeiten, galt es, für diese betroffene Zielgruppe Rahmenbedingungen für langfristige Beschäftigungsverhältnisse zu untersuchen.

Um diese vielfältigen Aufgaben professionell realisieren zu können, hatte sich ein Netzwerk aus unterschiedlichen Bildungs- und Beratungsfirmen gebildet (vgl. Abb. 1).

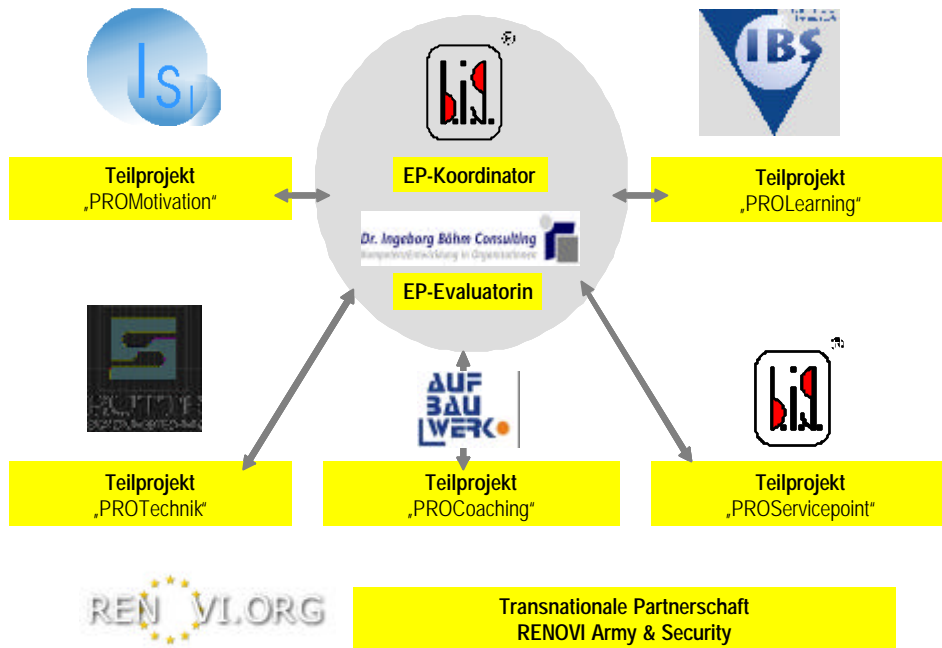


Abb. 1: Kompetenznetzwerk der EP ProSicherheit

In der EP ProSicherheit hatten sich kleine Beratungs- und Qualifizierungsgesellschaften zusammengeschlossen, um den Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Sicherheitswirtschaft durch Markt- und Wettbewerberanalysen, durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote Unterstützung im notwendigen Veränderungsmanagement zu geben.

Um die Zielgruppe KMU genauer zu fassen, ging die EP ProSicherheit zunächst von einer quantitativen Abgrenzung der KMU aus, wie in Tabelle 2 dargestellt wird.

Tabelle 2: Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen

Unternehmensart	Beschäftigte	Jahresumsatz in Mio. EUR	Jahresbilanzsumme in Mio. EUR
Mittel	< 250	= 50	= 43
Klein	< 50	= 10	= 10
Mikro	< 10	= 2	= 2

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass KMU hinsichtlich ihrer Merkmale Anzahl der beschäftigten Personen, Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme in drei Größenkategorien aufgeschlüsselt werden. Generell werden die kleinen und mittleren Unternehmen zu KMU zusammengefasst. Die Kleinstunternehmen (Mikro) stellen dabei eine Subkategorie der KMU dar. Darüber hinaus war aber auch eine qualitative Abgrenzung der KMU von besonderem

Interesse, weil so von den Besonderheiten der Kernzielgruppe ausgegangen werden konnte (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Stärken und Schwächen von Klein- und Mittelunternehmen⁶

Stärken	Schwächen
? Hohe Flexibilität, breite Zuständigkeiten für unscharf definierte Aufgaben	? Hohe technische Kompetenz vs. geringe betriebswirtschaftliche Kompetenz
? Hohe Offenheit und Vertrauensbasis	? Vertriebsschwächen
? Hohe Lernbereitschaft	? Führungsschwächen
? Hohe Innovationskraft	? Unklare Strukturen in den Verantwortlichkeiten
? Hohes Maß an selbst organisiertem Lernen	? Fehlendes Know-how im Projektmanagement
? Hohe Bereitschaft zum Lernen durch Reflexion/Kommunikation	? Unzureichendes Selbst- und Zeitmanagement; teilweise Selbstausbeutung, gering ausgeprägte Gesundheitsvorsorge
? Stark ausgeprägte MitarbeiterInnen-Orientierung	? Unzureichende Krisenprophylaxe
? Situatives Lernen, am Bedarf ausgerichtet	? Personalrekrutierung nach Selbstähnlichkeitsprofilen
? Ansätze von Patenschaftsmodellen zum Übertragen von Know-how	? Geringe Kapitaldecke
? Flexible Arbeitszeitregelungen	? Liquiditätsengpässe
? Differenzierte Formen der MitarbeiterInnen-Motivation	

Langfristige Unternehmenssicherung verlangt in der Sicherheitsbranche einen Paradigmenwechsel, wie in der EP und den Teilprojekten immer wieder in der Praxis beobachtet werden konnte. Nur wenn es den Sicherheitsfirmen gelingt, sich vom Druck des Tagesgeschäftes zu lösen und nach neuen zukunftsfähigen Markt- und damit auch Beschäftigungschancen zu suchen, wird ein Hauptproblem der Sicherheitswirtschaft „Preisverfall und damit Arbeitsplatzvernichtung“ gelöst werden können.

Das bedeutet nicht, dass die Kompetenz der Problemlösungsfähigkeit eine untergeordnete Rolle spielt, sie ist entscheidend, um den komplizierten Paradigmenwechsel vom Anbieter einer Wachstunde zum komplexen Problemlöser realisieren zu können.

In der Wach- und Sicherheitsbranche war in der Vergangenheit ein sehr lineares, hierarchisches Denken typisch. Die Entscheider sind nur teilweise in der Lage, mit Unsicherheiten und Komplexitäten neu umzugehen, was sich in der Unfähigkeit zeigt, sich den Dumpingpreisentwicklungen entgegenstellen zu können.

Den Paradigmenwechsel hat die Sicherheitsbranche in den letzten Jahren zwar eingeleitet, für die weitere Zukunftsfähigkeit muss dieser Trend allerdings weiter beschleunigt werden. Die

⁶ Böhm, Ingeborg: Individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung in Start-ups, QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 93, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2005, S. 117.

Sicherheitswirtschaft ist ein Zukunftsmarkt sowohl aus dem verstärkten Sicherheitsbedürfnis der Privatkunden als auch vor allem aus der Notwendigkeit heraus, dass alle Geschäftskunden (Konzerne, Groß- sowie Klein- und Mittelstandsfirmen) ihre Wertschöpfungsprozesse durch professionelle Sicherheitsdienstleistungen absichern müssen. Der verstärkt zu beobachtende Trend des Outsourcing, d.h. die Auslagerung der Sicherheitsdienstleistungen und Übertragung dieser Aufgaben an spezialisierte Sicherheitsdienstleister, bezieht sich nicht nur auf die Wirtschaftsbereiche, sondern auch auf Bereiche der Öffentlichen Sicherheit.

Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit der KMU und der in ihnen tätigen Führungskräfte und MitarbeiterInnen standen deshalb im Mittelpunkt der EP ProSicherheit. Veränderungskonzepte zu erarbeiten und umzusetzen, diese aber auch für Kunden, potenzielle Kunden sowie MitarbeiterInnen und potenzielle MitarbeiterInnen transparent zu machen, ist eine Schwerpunktaufgabe auf dem Weg der weiteren Professionalisierung des Personalmanagements in der Sicherheitswirtschaft.

Die EP ProSicherheit konnte einen Beitrag dazu leisten, dass in Kleinstunternehmen durch Netzwerkarbeit sowie Professionalisierung von Marketing und Vertrieb (beispielsweise im Teilprojekt "PROCoaching") Arbeitsplätze erhalten wurden und durch eine weitere Marktgestaltung neue Arbeitsplätze in Zukunft geschaffen werden.

Es wurden zahlreiche unterschiedliche Aktivitäten, Maßnahmen und Produkte erarbeitet, die für die Sicherheitsbranche den Charakter von Innovationen haben und gemeinschaftlich von einigen Teilprojekten im Verbund erarbeitet (z.B. "Fachkraft für Sicherheitsberatung") und in mehreren Veranstaltungen vorgestellt wurden.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der EP ProSicherheit Ausbildungs- und Qualifizierungsverbünde initiiert, wobei neue Lernformen (wie E-Learning) eine neue Bedeutung erlangten (z.B. im Teilprojekt "PROLearning").

Die Gründung von Netzwerken zur Unterstützung der KMU sowie die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen unterstützten das Zusammenwachsen der Projektakteure, die sich bei der Umsetzung ihrer Projektziele gegenseitig ergänzten. Dabei mussten allerdings auch immer wieder Hindernisse überwunden und Konflikte bewältigt werden, die zum großen Teil aus einer zu dünnen Kapitaldecke der Teilprojektpartner sowie den Finanzierungsmodalitäten des Gesamtprogramms herrührten.

Die Akteure der EP hatten sich mit dem Projekt hohe qualitative und innovative Ziele gestellt. In der sich sehr dynamisch entwickelnden Sicherheitsbranche wurden Kernprobleme der Personal- und Organisationsentwicklung vor allem für KMU aufgezeigt, um durch innovative Lösungsansätze Mittel und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie eine nachhaltige Entwicklung in einem sich weiter globalisierenden Markt verlaufen kann.

Die Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern durch den Aufbau von netzwerkartigen Strukturen wurde immer wieder als eine für die Sicherheitsbranche erfolgreiche Strategie herausgearbeitet. Gleichzeitig ermöglichte die Begleitung der Unternehmen durch Beratung und Coaching die Identifizierung von sowohl Unternehmens- als auch MitarbeiterInnen-Potenzialen und deren Entwicklung.

Der Abbau von Benachteiligungen beim Zugang zum Arbeitsmarkt durch die Ausgestaltung von Aus- und Weiterbildungsstrategien sowie Beratung machten neue Arbeitsmarktchancen deutlich, beispielsweise für:

- **Quereinsteiger:** In der EP ProSicherheit wurden Instrumente zur Kompetenzmessung entwickelt und in der Praxis erprobt, um bereits erworbene Qualifikationen sichtbar zu machen und so die Personalrekrutierung zu professionalisieren. Diese Ergebnisse ergänzen sehr gut die Initiativen des BDWS, durch einen einheitlichen Bildungspass alle Aus-, Fort- und Weiterbildungsabschlüsse sowie die gewerberechtlichen Voraussetzungen für das Wach- und Sicherheitsgewerbe zu dokumentieren. MitarbeiterInnen, die zum Teil aus qualifizierten Berufen stammen, werden für ihre neuen Tätigkeiten in der Sicherheitsbranche angelernt und qualifiziert. Interessant sind beispielsweise Ergebnisse des Projektes „Dreiklang“ im Rahmen der EP ProSicherheit, bei dem MitarbeiterInnen von Wach- und Sicherheitsunternehmen unter Einsatz multimedialer Mittel auf die berufskundliche Prüfung vorbereitet werden. Es wurden Einsatzmöglichkeiten von Blended Learning getestet, d.h., in Vorbereitung der Präsenzphasen wurde ein gesteuertes Selbststudium mit E-Learning durchgeführt, um die theoretischen Grundlagen für die Präsenzseminare zu schaffen (vgl. Teilprojekt "ProLearning").
- **Frauen:** Es wurde aufgezeigt, wie Frauen für neue Tätigkeitsfelder (beispielsweise für Beratung und Vertrieb) motiviert und qualifiziert werden können. Frauen für höherwertige Tätigkeiten (auch für Führungstätigkeiten) zu qualifizieren, setzt ein Umdenken in der Branche voraus. In dem Maße, wie neue Informations- und Kommunikationstechnologien in bestehende Arbeitsaufgaben integriert werden, entstehen auch neue Chancen für Tätigkeitsfelder für Frauen. Das bezieht sich

beispielsweise auch auf das Nutzen von Heimarbeitsplätzen (vgl. Teilprojekt "PROMotivation")⁷

- **Personen mit Migrationshintergrund:** In der EP ProSicherheit wurden neue Lernkonzepte für die Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen entwickelt und genutzt. Der Einsatz von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund wird als Chance für bestimmte Kundenprojekte gesehen, nicht nur aus dem verstärkten Trend der Internationalisierung, sondern auch aus Sicht der multikulturellen Vielfalt. Das verlangt allerdings, dem Thema Diversity-Management auch in den Dienstleistungsunternehmen eine größere Aufmerksamkeit zu schenken. (vgl. Teilprojekt "PROMotivation").
- **Ältere:** In der EP ProSicherheit wurden Grundkonzepte im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel verfolgt, die besagen, dass das Kompetenz-Modell dem Defizit-Modell vorgezogen werden sollte. Obwohl die Gerontologie längst wissenschaftlich nachgewiesen hat, dass die Abnutzungshypothese des Defizit-Modells vollkommen überholt und Altern individuell beeinflussbar ist, halten sich die Alterstereotypen und Vorurteile in Bezug auf die Lernbereitschaft und -fähigkeit älterer MitarbeiterInnen hartnäckig. Die Hauptargumente für ältere MitarbeiterInnen sind Zuverlässigkeit, Erfahrung, Routine, Loyalität, Leistungsbereitschaft, Selbstständigkeit und vor allem Netzwerkkompetenzen. Diese sind bei der Bewältigung komplexer Projekte, wie in der EP ProSicherheit herausgearbeitet wurde, entscheidend. Konzepte, bei denen ältere und jüngere MitarbeiterInnen gemeinsam lernen (Alt-Jung-Tandem beispielsweise) oder erfahrene MitarbeiterInnen neue MitarbeiterInnen anlernen (Einarbeitungstandem) sind positive Erfahrungen, die auch in anderen Branchen verstärkt genutzt werden, um das Lernen im Prozess der Arbeit in den Mittelpunkt von Personalentwicklung zu stellen. Als Faustregel gilt, dass ca. 80% des Lernens im Prozess der Arbeit (Learning by Doing) stattfinden (vgl. Teilprojekt „PROLearning“).
- **Behinderte:** In der EP ProSicherheit wurden durch die Pilotprojekte zum E-Learning Grundlagen gelegt, auch für spezielle Zielgruppen (das können Ältere, Migranten, Frauen, aber auch Behinderte sein) neue Lernangebote zu realisieren. Auch für Behinderte gelten die Aussagen zum Kompetenz-Modell, weil Menschen mit einem Handicap häufig zum Ausgleich von Defiziten besondere Kompetenzen entwickeln,

⁷ Schubert, K.: Zukunftschancen für Frauen in der Sicherheitsbranche, in: DSD 1-2/2007, S. 31f.

die aus dem Stärkenmanagement heraus nutzbar gemacht werden können (vgl. Teilprojekt „PROLearning“).

- **Existenzgründungen und atypische Arbeitsverhältnisse:** In dem arbeitsmarktstrukturellen Umfeld von Subunternehmern oder Zeitarbeit war es für die EP ProSicherheit von besonderem Interesse, für diese Benachteiligten nicht nur zeitweilige Beschäftigungsverhältnisse zu fördern, sondern gemeinsam mit diesen betroffenen Zielgruppen nach nachhaltigen Employability-Strategien zu forschen.

Zusammenfassend kann die EP-Evaluation Folgendes einschätzen: Die EP ProSicherheit ist ergebnisorientiert dem Trend gefolgt, dass der Markt von den Sicherheitsunternehmen integrierte Sicherheitsdienstleistungen und Servicekonzepte abfordert und der Paradigmenwechsel ganzheitlicher Sicherheitskonzepte sich beschleunigt.

Das verlangt eine engere Zusammenarbeit der Sicherheitsdienstleister mit ihren Kunden. Neue Vertriebskonzepte und neue „Verkäuferpersönlichkeiten“ sind die daraus abgeleitete Folge. Die EP ProSicherheit hat einen wesentlichen Schwerpunkt in ihrer Arbeit darauf gelegt, die KMU für diesen Trend zu sensibilisieren und durch neue Bildungsangebote und Netzwerkstrukturen praktische Hilfen auf diesem Veränderungsprozess zu geben.

Ein wesentlicher Erfolg der Arbeit bestand darin, die mit Netzwerkarbeit selbst gemachten Erfahrungen auf die Sicherheitsunternehmen insofern zu übertragen, indem die KMU für Kooperation und Netzwerkarbeit sensibilisiert sowie unmittelbar Netzwerke initiiert und moderiert wurden. So konnte die Innovationskraft einzelner Partner wesentlich gestärkt werden.

Einen weiteren Haupterfolg der Arbeit der EP ProSicherheit wird in der Möglichkeit gesehen, auch künftig Sicherheitsunternehmen der KMU bei derartigen Fragen unmittelbar in die Entwicklung innovativer Beratungs- und Qualifizierungsangebote einzubeziehen. Die Partner der EP ProSicherheit haben ihre Arbeitsprinzipien „unmittelbare Zusammenarbeit mit ihren Kunden“ deutlich professionalisiert und auf die aktuellen Bedürfnisse hin weiterentwickelt. So fand in den beteiligten Bildungsgesellschaften ein Transformationsprozess vom klassischen Bildungsanbieter zum Berater von Lernprozessen statt. Darin eingebunden sind Beratungstätigkeiten, die sich an die unterschiedlichen Entscheidergruppen in KMU richten. Weiterhin kamen deutliche Impulse aus der transnationalen Kooperation, die das Innovationstempo in der EP beschleunigten.

Die nationale und internationale Netzwerkarbeit hat dazu geführt, dass sich die Fachkompetenz der einzelnen EP-Akteure deutlich erweitert hat und dass auch außerfachliche Kompetenzbereiche, wie z.B. Moderation von Gruppen, Aufbau von Netzwerkstrukturen, Konfliktmoderation u.ä., im Prozess der Projektarbeit trainiert werden konnten.

2.2 Mainstreaming, Umsetzung der Querschnittsziele sowie Ergebnistransfer und Nachhaltigkeit

Im Mainstreaming-Ansatz verfolgte die EP ProSicherheit unterschiedliche Wege, Projekterfahrungen auszutauschen, Synergien zwischen den Teilprojekten und mit anderen Praxispartnern zu nutzen sowie Ergebnisse zu transferieren. Durch die regelmäßigen Treffen der gesamten EP wurden vielfältige gegenseitige Lernprozesse unterstützt („Wir lernen voneinander und miteinander). Die in der EP entwickelten innovativen Ansätze sollten verstärkt in der Praxis verbreitet werden. Aus diesem Grunde hatte die Öffentlichkeitsarbeit einen besonderen Stellenwert (siehe Anlage zum Überblick über die Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit in der EP ProSicherheit).

Bei den Mainstreaming-Aktivitäten ging es vor allem darum, die schwierigen Ausgangsbedingungen und Besonderheiten der Sicherheitsbranche zu berücksichtigen („keine Zeit, kein Geld, Ausschreibungspraktiken“). Um alle beteiligten Projektakteure zu befähigen, die Ergebnisse der Modellprojekte schnell in die alltägliche Praxis zu überführen und damit nachweisbare Beschäftigungseffekte zu erzielen (horizontaler Mainstreaming-Ansatz), war es erforderlich, schlanke und kostengünstige Beratungsangebote zu entwickeln. Eine unmittelbare Beteiligung der Vertreter der Zielgruppen wurde als erfolgskritischer Ansatz herausgearbeitet. Die Praktikabilität der einzelnen Lösungsansätze stand im Mittelpunkt aller Bemühungen in den Teilprojekten.

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Mainstreamingprozesse der EP ProSicherheit sehr intensiv und kontinuierlich sowohl auf EP-Ebene, als auch auf TP-Ebene durchgeführt wurden. Besonders positiv zu werten ist, dass die EP ihre Aktivitäten sowohl auf regionaler als auch auf transnationaler Ebene verbreitern konnte.

Dabei haben sich die Akteure unterschiedlichster Mittel und Methoden bedient, wie z.B.

- eigene EP-Website (<http://www.prosicherheit.info>)
- Workshops mit Teilnehmern und Gästen zu folgenden Schwerpunktthemen:
 - o 1. WS: Neue Zukunftsmärkte erschließen
 - o 2. WS: Hat Sicherheit Zukunft
 - o 3. WS: Die aktuellen Herausforderungen für das Sicherheitsgewerbe – Ergebnisse, Erfahrungen und Fragen der Akteure der EP
- Abschlusskonferenz unter Mitwirkung des BMAS, des BDWS und Schirmherrschaft der OB der Stadt Halle
- Stammtischrunden, hier insbesondere im Bereich und unter Federführung der IHK Leipzig

- Bundesweite Darstellung der EP-Aktivitäten, insbesondere auch in verschiedenen Foren der Öffentlichkeitsarbeit (Artikel DSD, BMAS, Konferenzen SIMEDIA, MitarbeiterInnen FORSI usw.)
- Entwicklung von Ansätzen wissenschaftlicher Mitarbeit und Analysen im Zusammenwirken mit der FH Brandenburg (beispielsweise Open Space-Veranstaltungen, Mitwirkung der Projektakteure bei der Betreuung von Diplom- und Praktikantenarbeiten).

Weit über 80 Partner wurden als strategische bzw. operative Partner gewonnen und in die Arbeit der EP ProSicherheit eingebunden. So konnten erste Ergebnisse eines Ergebnistransfers in Politik und Praxis erreicht werden. Insbesondere ist die gute Zusammenarbeit mit den IHK sowie mit dem BiBB hervorzuheben.

Grundlage aller transnationalen Aktivitäten war der von allen europäischen Partnern (NL, Italien, später Polen) beschlossene Study-Visit-Plan. Alle europäischen Partner hatten im wesentlichen zum Ziel, Militärangehörigen durch verschiedene, teilweise sehr unterschiedliche, Formen systematisch in ein ihren Fähigkeiten entsprechendes ziviles, gesellschaftliches und damit berufliches Leben zurückzuführen; dabei ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten auch vor und während ihrer Armeezeit kontinuierlich zu verbessern und systematisch zu fördern. Ansätze für Übertragbarkeiten zu finden war Hauptanliegen des europäischen Erfahrungsaustausches. Ergebnisse spiegeln sich zum Teil in den Darstellungen des VPL⁸ wider. Federführend in den Aktivitäten waren die niederländischen Partner, während die Italiener und Polen aus unterschiedlichen Gründen (u. a. in Polen die Mittelbewilligung und Projektbestätigung durch Änderungen in der Zusammensetzung Ende 2006) nur sporadisch mitwirkten. Die Grundrichtung des VPL-Ansatzes besteht in der Akkreditierung oder Validierung von früherem Lernen. Mit VPL wird die Erfassung, Bewertung und Entwicklung von Kompetenzen angestrebt. Nach diesem Ansatz sollen die Ergebnisse von Lernprozessen und nicht die Lernwege validiert werden. Unter Berücksichtigung des Lebenslangen Lernens sollen alle erworbenen Kompetenzen bei der beruflichen Orientierung und Laufbahnentwicklung berücksichtigt werden. Eine formale Anerkennung der Lernergebnisse verlangt nationale Qualifikationsstandards. Die Politik zur Anerkennung von non-formellem und informellem Lernen ist in den Niederlanden weitestgehend dezentralisiert. Es existieren derzeit kaum gesetzliche Grundlagen auf nationaler

⁸ VPL. Abkürzung für „Validation of prior learning“; mit dem Begriff Validierung werden im Bereich der beruflichen Bildung und insbesondere der Weiterbildung Verfahren und Standards der Kompetenzfeststellung verstanden. Die OECD verwendete diesbezüglich bisher den Begriff APL (Accreditation of Prior Learning); die Cedefop versteht unter Valorisierung den Prozess der Anerkennung der Lernbeteiligung und der Ergebnisse des (formalen oder nicht-formalen) Lernens, um die Allgemeinheit stärker für dessen inhärenten Wert zu sensibilisieren und das Lernen zu belohnen (siehe Input, Output, putputput ...Ein Glossar zu Schlüsselbegriffen des künftigen Europäischen Qualifikationsrahmens, herausgegeben vom öibf – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Wien 2007, S. 15.

Ebene hinsichtlich der Validierung von non-formellem und informellem Lernen. Die bestehenden Initiativen stammen vorwiegend von Interessenverbänden, Sozialpartnern, Knowledge Centre on Identification, Recognition and Accreditation of Competences.⁹ Eine Transformation dieser niederländischen Kompetenzmessverfahren in die deutsche Bildungslandschaft verlangt mehr Detailarbeit, die im Rahmen der EP ProSicherheit nicht geleistet werden konnte.

Gender Mainstreaming in der Sicherheitsbranche zu einem kontinuierlichen Führungsprozess werden zu lassen, bedarf noch großer Anstrengungen. Dies ist zum großen Teil der Tatsache geschuldet, dass die Sicherheitsbranche sowohl hinsichtlich der Führungskräfte als auch der MitarbeiterInnen sehr „männerdominant“ ist. Durch Veränderungen im Leistungsspektrum in den letzten Jahren (z.B. Geldbearbeitung, Luftsicherheitsassistenten, Rezeptionen, Nightaudatoren usw.) konnte der Anteil weiblicher Arbeitnehmerinnen wesentlich erhöht werden. Diese quantitative Veränderung bedeutete nicht zwangsläufig auch eine qualitative Entwicklung. Durch unregelmäßige Schichtdienste, auch im Rezeptions- und Nightaudatoren-Bereich, insbesondere i. d. R. 12-Stunden-Schichten usw., unterliegen die Frauen auf Grund dieser dienstlichen Anforderungen und ihrer gesellschaftlichen Rolle höheren Belastungen als Männer. Gerade in der Dienstleistungs- und Sicherheitsbranche müssen noch viele Hemmnisse hinsichtlich eines kontinuierlichen Gender-Mainstreaming-Prozesses überwunden werden. Auch die personellen Veränderungen im Projekt bei den Gender-Verantwortlichen sicherte in der Projektarbeit nicht immer die Kontinuität dieses Prozesses.

Das Mainstreaming konzentrierte sich überwiegend auf regionale Partner, wie z.B. Landesministerien, IHKs sowie Handwerkskammern und Verbände. Besonders positiv kann eine verbesserte Zusammenarbeit der EP-Akteure mit den Industrie- und Handelskammern in Halle, Leipzig und Erfurt hervorgehoben werden. Die politischen Entscheidungsträger zeigten geringes Interesse, so dass es äußerst schwierig war, die innovativen Erkenntnisse der EP in die Politik einfließen zu lassen. Seitens der Landesministerien sowie auch des Branchenverbandes BDWS wäre eine höhere Aufnahmebereitschaft der neuen Erkenntnisse wünschenswert gewesen. Insbesondere werden die Rahmenbedingungen für das Sicherheitsgewerbe durch die Ausschreibungspolitik der öffentlichen Hand negativ beeinflusst. In der Sicherheitsbranche polarisieren sich die Anbieter (einige Sicherheitsdienstleister nehmen nicht mehr an Ausschreibungsverfahren teil).

⁹ <http://www.kenniscentrumevc.nl>

Die Zusammenarbeit mit den regionalen Arbeitsagenturen hat eine neue Qualität erlangt. Bereits das Bewusstsein darüber, dass die EP-Akteure neue Wege im Bereich der MitarbeiterInnen-Förderung und -Qualifizierung einschlagen (z.B. E-Learning), hat neues Interesse bei den regionalen Partnern geweckt. Die IHK-Vertreter waren vor allem auch daran interessiert, die Erfahrungen zur Netzwerkarbeit auszunutzen. Einige IHK-Vertreter initiieren selbst Netzwerkarbeit von KMU aus der Sicherheitswirtschaft, weil sie erkennen, dass die kleineren Sicherheitsdienstleister ihre Probleme nicht alleine bewältigen können. Die regionalen Partner machten vor allem auch immer wieder auf das Qualitäts- und Qualifikationsproblem in der Sicherheitsbranche aufmerksam und forderten mehr Kontrollen zur Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen.

Grundsätzlich wurde aber die Umsetzung der Querschnittsthemen (Gender Mainstreaming, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, Empowerment, Informations- und Kommunikationstechnologien, Menschen mit Behinderungen/Sinti und Roma/Opfer von Menschenhandel) projektbegleitend regelmäßig verfolgt. Die Evaluation der EP ProSicherheit hat verdeutlicht, dass die TP die Querschnittsziele, die es im Rahmen des EQUAL-Programmes zu berücksichtigen galt, größtenteils berücksichtigt werden konnten. So standen alle Veranstaltungen, Maßnahmen und Qualifizierungen sowie die Beratungsangebote allen Personengruppen, unabhängig von deren Geschlecht, ihrer Herkunft oder möglicher Handicaps, offen. Beispielsweise wurde beim Querschnittsthema "Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit" im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen darauf geachtet, dass z.B. Personen mit einem Migrationshintergrund nicht ausgegrenzt und Vorurteile gegenüber diesen abgebaut wurden. Durch die Förderung der Sprachkompetenz wurde hier ein aktiver Beitrag geleistet, benachteiligte Personengruppen besonders in den Fokus zu nehmen. Auch das Querschnittsziel „Einsatz von I & K - Technologien“ fand besondere Berücksichtigung, beispielsweise bei der Stärkung der Medienkompetenz im Rahmen von E-Learning bzw. Blended Learning-Konzepten. Diese Angebote wurden auch von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund oder Frauen wahrgenommen.

Zusammenfassend kann die EP-Evaluation Folgendes einschätzen: Die Arbeit in der EP war von Kontinuität geprägt, ohne dass alle Differenzen überwunden werden konnten. Diese ergaben sich insbesondere aus unterschiedlichen Positionen und Zielen der beteiligten Partner, die in Bezug auf ihre Marktinteressen teilweise auch Mitbewerber waren. Grundsätzlich positiv kann das Arbeitsprinzip ‚Netzwerkarbeit‘ hervorgehoben werden, obwohl es wegen des fehlenden Netzwerk-Know-hows oder der nur unzureichend ausgeprägten Erfahrungen mit der praktischen Netzwerkarbeit auch immer wieder Rückschläge und Zeitverzögerungen bei der

kooperativen Bewältigung der EP-Aufgaben gab. Über die Einbindung der strategischen Partner erschlossen sich den beteiligten EP-Partnern neue Kontakte, beispielsweise neue Ansprechpartner in Verbänden, Kommunen, Kammern usw. Somit wurden viele Partner erstmals oder verstärkt mit den Problemen der Sicherheitsbranche konfrontiert. Die sich daraus ableitenden neuen Handlungsstränge oder Verantwortlichkeiten bei diesen Partnern werden in Ansätzen erkennbar, werden vermutlich aber erst in den Folgejahren arbeitsmarktrelevante Ergebnisse erzielen (z.B. Mindestlohn-debatte – weg von einfachen Sicherheitsdienstleistungen mit Dumpingpreisen und –löhnen hin zu komplexen Sicherheitsdienstleistungen mit anspruchsvollen Paketpreisen und höher qualifiziertem Personal mit „anständigen“ Löhnen usw.).

Bewährt haben sich dabei die regelmäßigen Zusammenkünfte aller EP-Akteure mit den Praxispartnern in der Sicherheitswirtschaft (insbesondere aus dem KMU-Bereich) sowie den strategischen Partnern (insbesondere auf regionaler Ebene) in Form von thematischen Workshops.

Hilfreich für die EP-Arbeit war auch die Einbindung der Fachhochschule Brandenburg, wobei durch Diplomarbeiten, Hausarbeiten, Open Space-Veranstaltungen oder Know-how-Transfer zu anderen EP die begrenzten Kapazitäten in der EP ProSicherheit erweitert werden konnten.

Als negativ für die EP-Arbeit hat sich u. a. dargestellt, dass die EP insgesamt von der Anzahl der Teilprojekte her zu klein und die Kapitaldecke der beteiligten Unternehmen zu gering war. So musste die Vorfinanzierung vieler Maßnahmen innerhalb der EP in der Regel durch die Firma der Koordination getragen werden. Die hier entstandenen Interessenkonflikte konnten nur zum Teil ausgeräumt werden.

Weiterhin hatten einige TP-Partner kaum oder zu geringe Unternehmenskontakte in der Sicherheitswirtschaft, was sich in Bezug auf die Praxisrelevanz der Projektarbeit teilweise negativ auswirkte. Darüber hinaus stellte es sich als äußerst schwierig dar, strategische Partner über die vorhandenen Regionalgrenzen hinausgehend zu gewinnen.

Weiterhin machten sich personelle und institutionelle Diskontinuitäten für die Netzwerkarbeit negativ bemerkbar.

Folgende Erfolgsfaktoren der EP, die auch auf andere Projekte übertragen werden könnten, lassen sich zusammenfassend dennoch herausarbeiten:

- Die Netzwerkzusammensetzung aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen (unterschiedliche Erfahrungen mit Innovationsprozessen in der Sicherheitsbranche) kann als positiv gewertet werden, auch wenn die Anzahl der Partner zu gering und die personelle sowie institutionelle Partnerstruktur nicht stabil genug war.

- Die regelmäßigen Netzwerktreffen waren sehr hilfreich, die sich allerdings wegen der Schwierigkeiten in der Kofinanzierung zu viel mit Formalien beschäftigten.
- Das arbeitsteilige Vorgehen der EP-Koordination und der EP-Evaluation wurde gegenseitig als sehr unterstützend und entlastend erlebt. Alle Teilprojekt-Partner haben sich für die Notwendigkeit einer Evaluation ausgesprochen.
- Es wurde ein Arbeits- und Organisationsplan der EP ProSicherheit erarbeitet, der für die Projektsteuerung insgesamt hilfreich war, deren Fortschreibung und Umsetzung allerdings mit gewissen Schwierigkeiten verbunden war.
- Die finanzielle Steuerung der Fördermittel war gut, hatte allerdings aber auch immer wieder die Probleme in der Finanzierung verdeutlicht. Vor allem war hemmend, dass durch die Finanzierungsmodalitäten die innovativen Konzepte kaum Anreize zum gemeinsamen Handeln schafften.
- Die allgemeine Gesamtzielstellung und das diskutierte Selbstverständnis der EP waren nützlich, um die Programm-Ziele von EQUAL nicht aus dem Auge zu verlieren.
- In Bezug auf das Mainstreaming war die Öffentlichkeitsarbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Überblick zur breiten Öffentlichkeitsarbeit zeigt, dass an der Transparenz des Projektes immer besser gearbeitet wurde.
- Neben den regelmäßigen Netzwerktreffen wurden unterschiedliche Kooperations- und Kommunikationsformen genutzt, z.B. bilaterale Treffen, Treffen in thematischen Arbeitsgruppen, Telefonkonferenzen, E-Mail-Austausch, Open Space-Veranstaltung etc.

3 Realisierte Ziele und Lösungsansätze in den Teilprojekten

3.1 Teilprojekt – PROCoaching: Paradigmenwechsel – arbeitsmarktorientiertes Coaching in Wach- und Sicherheitsunternehmen

Der Trägerwechsel vom IfBB Leipzig zum Verein für Bildungsinnovationen e.V., Leipzig, sowie danach zur Firma A & S Theodor Arndt Security, Leipzig, und danach erneut zum Aufbauwerk Region Leipzig GmbH hatte viel Energie und Kraft nicht nur den Akteuren dieses Teilprojektes, sondern auch der gesamten EP ProSicherheit gekostet.

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee, als Lernbegleiter und Coach für Lebenslanges Lernen (LLL) sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen der Sicherheitsbranche

beraterische Unterstützung in Veränderungsprozessen anzubieten. Außerdem kamen aus diesem Teilprojekt entscheidende Impulse für die Grundlagenarbeit.

Dieses Teilprojekt verfolgte zunächst folgende Ziele:

- Entwicklung eines spezifischen Instruments zur Kompetenzbilanzierung, Kompetenzprofilung sowie Personalrekrutierung für die spezifischen Belange von KMU in der Wach- und Sicherheitsbranche
- Gestaltung eines Settings zum selbstorganisierten Lernen in Unternehmen der Wach- und Sicherheitsbranche
- Gestaltung von Lehr- und Lernmaterialien für Blended Learning – Konzepte
- Neugestaltung von Lernberatung (neues Verständnis zu Rollen und Aufgaben von Weiterbildnern)
- Aufbau von lernförderlichen Unternehmensstrukturen in der Wach- und Sicherheitsbranche
- Entwicklung einer Balanced Scorecard für das Wach- und Sicherheitsgewerbe

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt:

Durch das Lernwerkstatt-Prinzip sollte eine Methode gewählt werden, die direkten Bedarfe an Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung in den Unternehmen zu analysieren. Dazu sollten Lern-Settings zum selbstorganisierten Lernen umgesetzt werden. Es wurde davon ausgegangen, dass die Beschäftigten in Wach- und Sicherheitsunternehmen eher zum Klientel bildungsferner Schichten gehören und deshalb mit Widerständen bei den Beschäftigten zu rechnen sei. Aus diesem Grunde sollte einer dialogbasierten Kommunikation, der Kooperation und dem direkten Einbeziehen der Betroffenen, dem kontinuierlichen Coaching sowie einer ständigen Mentalberatung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Das anspruchsvolle Ziel bestand darin, die Bewusstseins-, Denk- und Verhaltensänderungen zum ständigen Prinzip zu machen. Der Dynamik der technischen Veränderungen in der Sicherheitsbranche folgend sollte das permanente Lernen und Qualifizieren zum Grundprinzip gemacht werden.

Nach den verschiedenen Akteurswechseln wurde ein pragmatisches Ziel dieses Teilprojektes wie folgt formuliert:

Schaffung eines Netzwerkes von Sicherheitsunternehmen (KMU bzw. Kleinstunternehmen), um mit einem gezielten Maßnahmenpaket den Bedürfnissen der Unternehmen nach individueller und gemeinsamer Weiterentwicklung ihrer unternehmerischen Kompetenzen zu entsprechen.

Die größte Schwierigkeit bestand anfangs darin, die Unternehmen zu einer Zusammenarbeit in einem bis dahin unbekanntem Projekt zu begeistern.

Um von Anfang an die Unternehmen in die konzeptionelle Arbeit mit einzubeziehen, wurde ein Workshop durchgeführt. Dabei wurden folgende Bedarfe formuliert:

- Struktur für Werbung und Marketing, verbunden mit der exemplarischen Aktualisierung einer Internetseite
- Interviewtraining für leitende MitarbeiterInnen
- Entwicklung einer Werbestrategie unter Einbeziehung journalistischer Arbeit
- Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmensverbundes kleiner Sicherheitsunternehmen
- Ergebnisorientierte Verkaufsschulung
- Team- und Persönlichkeitstraining / Kennzeichen erfolgreicher Teamarbeit
- Effektive Zusammenarbeit mit unterschiedlichen MitarbeiterInnen
- Körpersprache und Rhetorik für leitende MitarbeiterInnen
- Telefontraining
- Motivation und Kommunikation
- Strategien der Verhandlungsführung

Nachdem durch die ersten vertrauensbildenden Maßnahmen das „Eis“ gebrochen war, konnte ein Netzwerk mit folgenden Partnern entwickelt werden:

- R&G Sicherheitsservice GbR, Leipzig
- ESD ESKORT Dienstleistungsgesellschaft mbH Berlin, NL Leipzig und Plauen
- Firma Peter Richter Sicherheit & Service, Leipzig
- Sicherheits- und Event Logistik Mario Poser
- Hollick HSP Personenschutz, Leipzig
- HS Höhnke & Seume Security, Bitterfeld
- US Unternehmenssicherheit Freiberg, NL Leipzig

Die Unternehmen wurden jeweils durch ihre Geschäftsführung vertreten.

Im Ergebnis dieser Bedarfsanalyse konnte festgestellt werden, dass in kleinen Unternehmen besonders die Führungskräfte bei sich selbst die Notwendigkeit einer Kompetenzerweiterung erkennen, leider jedoch oft weder die Zeit noch die finanziellen Mittel für derartige Aktivitäten planen oder aus Kostengründen umsetzen können.

Im Projekt wurden mit verschiedensten Methoden (Seminare, Workshops, Inhouse-Trainings, individuelle Lösungen) insbesondere die Fähigkeiten der Unternehmenspräsentation, des Marketings und der Kommunikation nachhaltig

weiterentwickelt. Ihren Höhepunkt fand die Netzwerkarbeit in der Erarbeitung einer gemeinsamen Image-Broschüre, der Verfassung eines Zeitungsartikels und besonders in der Teilnahme aller beteiligten Sicherheitsunternehmen am Unternehmertag 2007 in Leipzig. In diesem Teilprojekt konnte sehr gut beobachtet werden, dass es im Laufe der Zeit möglich war, den Nutzen von Netzwerkarbeit zu implementieren.

3.2 Teilprojekt – PROLearning: Lernförderliche Informations- und Kommunikationsprozesse in Wach- und Sicherheitsunternehmen, Wissensmanagement, E-Learning

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee, als Bildungsgesellschaft das Lebenslange Lernen (LLL) durch Bildungsangebote zu fördern, die den Rahmenbedingungen von KMU der Sicherheitsbranche entsprechen. Im Mittelpunkt stand der Einsatz moderner Medien bei der Gestaltung neuer Lernformen.

Nach projektspezifischen Analysen wurden folgende Ausgangsbedingungen für die Projektarbeit definiert:

- Die Beschäftigten in den Wach- und Sicherheitsunternehmen leisten ihre tägliche Arbeit unter hohem Zeitaufwand. Darum ist für die eigene gezielte Kompetenzentwicklung der zeitliche Rahmen begrenzt. Qualifizierungen, die nicht realisiert werden, behindern das berufliche Fortkommen der Beschäftigten im Unternehmen und führen mittelfristig zu Qualitätsverlusten und Demotivation der MitarbeiterInnen.
- Die Sicherheitsunternehmen, vor allem auch in den neuen Bundesländern, befinden sich in einem harten Verdrängungswettbewerb, der sich durch Lohndumping-Anbieter weiter verschärft hat. Die Diskussion nach Mindestlöhnen ist in den Mittelpunkt der Branche gerückt. Im Rahmen der Mitarbeit im Arbeitskreis Grundsatzprogramm des BDWS wurde durch das Teilprojekt die Intensionen des EQUAL-Projektes in die Wach- und Sicherheitsunternehmen getragen, d.h., auch bei knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen die Qualifizierungsarbeit nicht zu vernachlässigen.
- Die technische und technologische Entwicklung führt im Sicherheitsgewerbe zu einem Rationalisierungsschub und zum Wegfall einfacher Tätigkeiten. Dadurch und aufgrund neuer Tätigkeitsfelder werden die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter weiter steigen.

Aus den Analysen abgeleitet konzentrierte sich dieses Teilprojekt auf folgende Ziele:

- Sensibilisierung der Entscheidungsträger für zukunftsfähige Personalentwicklungs- und –bildungsstrategien
- Unterstützung der Nachhaltigkeit von Beschäftigung in der Sicherheitsbranche durch verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter durch angepasste arbeitsbegleitende bzw. passgenaue außerbetriebliche Bildung
- Unterstützung bei der Gestaltung lernförderlicher Strukturen in den Wach- und Sicherheitsunternehmen
- Erarbeitung von Lehr-/Lern- und Wissensmodulen in Form von Blended Learning-Tools, die den spezifischen Arbeitszeitmodellen im Wach- und Sicherheitsgewerbe Rechnung tragen und eine ausgewogene Verteilung von Selbststudium und Präsenzphasen ermöglichen.
- Qualifizierung von Autoren und Tutoren zur Umsetzung der Blended Learning-Konzepte
- Untersuchung der Möglichkeiten von Externenausbildung und Entwicklung von Modellen zur modularen Stufenqualifikation von Mitarbeitern (Ziel: Erlangung von bundesweit anerkannten Abschlüssen)
- Schrittweise Umsetzung der Blended Learning-Konzepte sowie verstärktes Marketing für diese innovative Lernform.

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt: Durch das Arbeiten auf zwei miteinander verbundenen Ebenen werden neue Wege der Mitarbeiterförderung und –qualifizierung entwickelt und erprobt. Einerseits werden die Bedingungen für Lernförderlichkeit in den Unternehmen untersucht und mitgestaltet, andererseits werden Lernformen erprobt, die den Bedingungen der KMU der Sicherheitsbranche und der Teilnehmerstruktur optimal entsprechen. Dieses wechselseitige analytische und gestalterische Vorgehen wird die Bildungslandschaft in der Sicherheitsbranche verändern. Beispielsweise wurden in diesem Teilprojekt folgende Ergebnisse erzielt:

- Anhand von Trendanalysen zur Qualifikationsentwicklung von Wach- und Sicherheitsfachkräften wurden ausgewählte Unternehmen in Bezug auf die sich entwickelnden Qualifikationsanforderungen untersucht. In dieser Analysephase wurden die Kontakte zu interessierten Sicherheitsunternehmen regional und überregional, zu ähnlich gelagerten Projekten bzw. Lernnetzwerken und zu strategischen Partnern gefestigt.
- Es wurden modulare Qualifizierungssysteme entwickelt und implementiert, die eine berufsbegleitende Mitarbeiterförderung für Personen im Schichtsystem ermöglichte.

- Ausgehend von den begrenzten Ressourcen und notwendigen Zukunftskompetenzen wurden die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnik, insbesondere die E-Learning-Plattform, getestet.
- In der Durchführungsphase wurden unterschiedliche Methoden der Durchführung von Qualifizierungsprojekten erprobt. So wurden Unterrichtsabläufe neu strukturiert (moderne Aufstiegsqualifizierung, Training serviceorientierter Kompetenzen) und nach Aufbau einer asynchronen Lernplattform erste anwendbare CBT/WBT-Lösungen bei der Qualifizierung von Sicherheits-MitarbeiterInnen eingesetzt („Dreiklang“).
- Auch die Teilnehmer selbst wurden stärker in den Prozess des Blended Learning einbezogen (Praktikanten, Aufbauqualifizierung mit E-Learning)
- Der Einsatz dieser Lernmethode hat sich bewährt und wird weiterhin schrittweise in die Bildungsarbeit des Instituts integriert.
- Im Bereich der geplanten Inhouse-Schulungen wurde mit dem Hintergrund des Change-Managements eine Maßnahme zur Qualifizierung von MitarbeiterInnen im Bereich Luftsicherheit, die direkt dem Erhalt der konkreten Arbeitsplätze diene, durchgeführt.
- Auch in diesem Teilprojekt hatte die Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Stellenwert. Teilnehmer nahmen an diversen Kongressen, Messen, Workshops und Arbeitsgruppen mit inhaltlichen Berührungspunkten zu EQUAL-Projekten teil.
- Zur besseren Visualisierung der EQUAL-Ziele wurde ein Werbebanner entworfen und eingesetzt.
- Das Teilprojekt vertrat auch die EP ProSicherheit in der übergreifenden EQUAL-Themengruppe „Altersgerechtes Lernen“.
- Durch die Teilnahme an Study-Visits bei den EU-Partnern in Italien oder Polen lernten die Projektakteure internationale Projekte kennen.
- Umsetzung neuer Contents in die Lernplattform, Einbindung der Lernplattform in schon bestehende.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Produktentwicklung „E-Learning-Plattform“ dargestellt:

- Im ersten Ansatz wurde eine asynchrone Lernplattform aufgebaut, die von allen Projektteilnehmern genutzt werden kann.
- Es wurden Kontakte zu interessierten Sicherheitsunternehmen (regional und überregional) aufgenommen, um über die Ziele der EP zu informieren und mögliche gemeinsame zukünftige Tätigkeitsfelder abzustimmen. Dabei wurde ein allgemeines Interesse an den Möglichkeiten des Blended Learning-Prinzips erkennbar.

- Es wurde eine Marktanalyse durchgeführt, um nach anderen ähnlich gelagerten Projekten bzw. Lernnetzwerken zu suchen; so wurde ein wichtiger Kontakt zu BWE Eisenach geknüpft („Lernzeitorganisation in KMU der Automobilzulieferindustrie“)
- Es wurde nach geeigneten Blended Learning – Plattformen gesucht, die unter den Aspekten der Verwendbarkeit, der Zukunftssicherheit und des Preis-Leistungs-Verhältnisses analysiert wurden (in die engere Auswahl kamen 2-3 Plattformen)
- Es wurden im Rahmen einer Aufbauqualifizierung 7 Personen für eine Tätigkeit im mittleren Management weitergebildet.

Als Zielgruppen wurden sowohl die Führungskräfte und MitarbeiterInnen der Sicherheitsunternehmen, die dieses neue Lernmedium nutzen können, als auch die Lernbegleiter, die als E-Learning-Moderatoren und Tutoren ausgebildet werden, definiert. Im Rahmen des Pilotprojekts „Berufsbegleitende Vorbereitung auf den Abschluss „Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft“ mit gesteuertem multimedialen Selbstlernanteil“ sollen die gewonnenen Erkenntnisse dieses Teilprojektes mit folgender Grundintention umgesetzt werden. Die arbeitsmarktpolitischen Instrumentarien werden aufgrund sinkender öffentlicher Mittel in der Zukunft immer weniger greifen, d. h., es werden weniger, gut ausgebildete MitarbeiterInnen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wobei die Nachfrage nach Fachkräften steigen wird. Dieses Miss-Matching soll aufgegriffen und eine bessere handlungsbezogene Qualifizierung von MitarbeiterInnen der KMU erreicht werden.

Dabei werden unterschiedliche Lernformen genutzt. Im Rahmen des „Blended Learning“ erfolgt die Wissensvermittlung auf dem Wege mehrerer aufeinander abgestimmter Methoden:

- dem gesteuerten Selbstlernen
- dem asynchronen Lernen auf einer Plattform (WBT) oder als CBT
- den Präsenzphasen (Seminare)
- Tests
- Kontrollfragen.

Nach den Erfahrungen im Pilotprojekt wird durch diesen Methoden-Mix ein hohes Niveau der Wissensaneignung mit guter Praxisorientierung erreicht.

Neben grundsätzlichem Studienmaterial in Form von Lehrbriefen wird eine Internetplattform für diese Selbststudienphase geschaffen und für das Lernen bereitgestellt. Darüber hinaus können zusätzlich eigene Lernmaterialien und -medien genutzt werden.

Um den Zugriff zur Online-Lernplattform zu bekommen, erhält jeder Lerner einen Benutzernamen mit Passwort. Diese Plattform bietet die Möglichkeit, neben dem Besuch von asynchronen Seminaren auch mit dem Lernbetreuer (Tutor) per Mail oder im Chat in Kontakt zu treten oder mit den anderen Teilnehmern Informationen auszutauschen.

Die Lernmodule werden nacheinander absolviert. Als Unterstützung werden Selbststudienleitfäden verteilt, denen der Teilnehmer Aufgaben, Termine und Lernmethodik entnehmen kann.

Für jeden dieser Lernmodule erhalten die Teilnehmer Kontrollfragen zur Wissensüberprüfung. Diese müssen bis zu einem Endtermin vor der Präsenzphase dem Betreuer zur Kontrolle übersendet werden. Zur Selbstkontrolle bzw. Evaluierung müssen die Teilnehmer einen Tätigkeitsnachweis führen.

Dabei stehen alle Kommunikationswege der Plattform oder natürlich auch der normale Postweg zur Verfügung.

Am Ende jedes Moduls findet ein 3-tägiges Präsenzseminar statt, bei dem eine Wiederholung des erlernten Stoffes und eine anwendungsbezogene Wissensvertiefung stattfindet. Die Inhalte der Ausbildungsmodule richten sich nach der Ausbildungsverordnung des DIHK und bestehen aus den Bausteinen lt. Tabelle 4, die individuell belegt und absolviert werden können.

Tabelle 4: Überblick über Ausbildungsmodule und Lernformen „Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft“

	Selbststudium in h	davon Lernplattform in h	Präsenzseminar in h
Eröffnungssseminar			8
Rechtskunde	32	8	24
Dienstkunde	32	8	24
Gefahrenabwehr	32	8	24
Sicherheits- und Kommunikationstechnik	32	8	24
Sicherheits- und serviceorientiertes Verhalten	32	8	24
Prüfungsvorbereitung			16

Das Projekt basiert auf einer engen Verbindung zwischen Personaldienstleister, Sicherheitsunternehmen und einzelnen MitarbeiterInnen. Es stellt eine Form der Personenqualifizierung dar, die sich an den Forderungen des Marktes und den konkreten Bedingungen in den Unternehmen vor Ort ausrichtet. Zeit und finanzielle Ressourcen werden effektiv genutzt. Die Teilnehmer werden motiviert und enger an ihre Unternehmen gebunden. Der modulare Aufbau ermöglicht einen individuellen Ein- und Ausstieg im Projekt. Der Einsatz moderner Medien kombiniert die Vorteile des traditionellen Lernens mit denen des

webbasierenden Lernens. Bei freierer Zeiteinteilung des Lerner und ortsunabhängiger Nutzung der Medien ist ein schnelleres Reagieren auf neue Wissensanforderungen möglich. Durch die betreuende Begleitung des Lerner, durch Einsatz von Kontrollfragen und Tests soll das theoretische Wissen in der Selbstlernphase gefestigt werden; so können alle Teilnehmer besser ein vergleichbares Wissensniveau erreichen. Die Präsenzseminare dienen ausschließlich der Vertiefung und Festigung des vorher durch Selbststudium erlangten theoretischen Wissens und der verstärkten Einbindung von praktischen Bezügen.

3.3 Teilprojekt – PROMotivation: Personal- und Organisationsentwicklung, Motivations- und Anreizsysteme in Wach- und Sicherheitsunternehmen

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee eines systemischen Beratungsansatzes, der sich vor allem auf integrative Personal- und Organisationsentwicklungsberatung konzentrierte und dabei materielle und immaterielle Anreizfaktoren in den Fokus der Projektarbeit stellte. In diesem Teilprojekt wurde von folgenden selbst analysierten Ausgangsbedingungen ausgegangen:¹⁰

- Ein Großteil der Sicherheitsunternehmen erfüllt Aufträge, die durch gering qualifizierte MitarbeiterInnen erfüllbar sind. Die Marktentwicklung wird jedoch auch in der Sicherheitsbranche zukünftig verstärkt zum Einsatz technischer Innovationen führen und damit gleichzeitig neue Marktchancen eröffnen.
- Die Analysen haben gezeigt, dass sowohl in Bezug auf organisationaler als auch auf personeller Ebene erhebliche Defizite bestehen, um künftigen Anforderungen wirkungsvoll begegnen zu können.
- Einfache Tätigkeiten und Strukturen werden durch komplexere und technisch geprägte Arbeitsaufgaben ersetzt, was kompliziertere Unternehmensstrukturen mit sich bringen wird.
- Analysen zeigen vor allem in den KMU wesentliche Defizite im Bereich ihrer Strategie- und Innovationsfähigkeit. Das Tagesgeschäft steht im Mittelpunkt.

Aus diesen analytischen Ergebnissen heraus wurden folgende Ziele für dieses Teilprojekt definiert:

- Entwicklung eines „wirtschaftlichen Weiterführungskonzepts“ für Sicherheitsunternehmen über den Projektzeitraum hinaus

¹⁰ Es wurden mehrere Analyseinstrumente entwickelt, die dem Anspruch einer systemischen Beratung entsprechen.

- Schaffen von Rahmenbedingungen für den Wachstumsmarkt Sicherheit durch Beratungsangebote im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie entsprechende Führungskräfte trainings.
- Adaption von Erfahrungen aus erfolgreich vollzogenen Wandlungsprozessen anderer Branchen, wie z.B. dem IT-Bereich

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt:

Im Projekt wird grundsätzlich von einer sich wechselseitig bedingenden Einheit von Personal- und Organisationsentwicklung ausgegangen. Dabei wird Personalentwicklung als komplexer innerbetrieblicher Prozess verstanden, der unterstützend zu begleiten ist. Personal- und Organisationsentwicklung, sollen sie erfolgreich sein, bedürfen der Einbeziehung aller Beteiligten, der Geschäftsführung ebenso wie der MitarbeiterInnen. Die Analysen zeigen, dass derzeitige Strukturen und Verhaltensweisen den Entwicklungschancen des Sicherheitsmarktes oft entgegenstehen. Personal zu qualifizieren ist nur dann effektiv, wenn entsprechende Einsatzmöglichkeiten vorhanden sind. Investitionen ins Humankapital müssen nachvollziehbare, positive betriebswirtschaftliche Effekte erzeugen. Für diese Prozesse sind vor allem Führungskräfte zu öffnen und zu sensibilisieren. Das Teilprojekt PROMotivation arbeitet daher sowohl unternehmens- als auch zielgruppenorientiert.

Beispielsweise wurden im Teilprojekt PROMotivation folgende Ergebnisse erzielt:

- Erarbeitung eines Interviewleitfadens; das Interview zielt darauf ab, „Denkstrukturen und Zukunftspläne“ von Wach- und Sicherheitsunternehmen zu hinterfragen. Dazu wurde die noch relativ unbekannt Methode der indirekten Fragestellung eingesetzt und der Interviewleitfaden entsprechend dieser Prinzipien erarbeitet. Der in 2005 erarbeitete Interviewleitfaden wurde in 4 Unternehmen mit ca. 30 Mitarbeitern eingesetzt. Die Ergebnisse der geführten Einzelgespräche und der durchgeführten Workshops wurden zur Grundlage genommen, um weitere Angebote zu entwickeln.
- Selbstlerninstrument für Unternehmer (entstand als Ergebnis der Analyse); auf der Grundlage des Balanced Scorecard-Ansatzes wurde ein Selbstlerninstrument für Unternehmer im ersten Entwurf erarbeitet. Mit Hilfe dieses Instrumentes kann ein Unternehmer Stärken und Schwächen seiner Unternehmensführung in Bezug auf Kunden- / Prozess- / MitarbeiterInnen- und Unternehmensperspektiven ermitteln. Das Instrument ist so konzipiert, dass der Unternehmer die Auswertung selbstständig, ohne fremde Hilfe vornehmen kann.
- Kompetenzermittlung und –erfassung von MitarbeiterInnen; MitarbeiterInnen gezielt auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten, setzt voraus, deren aktuelle

Kompetenzen zu kennen. Unter diesem Gesichtspunkt wurden Gespräche mit ausgewählten MitarbeiterInnen geführt.

- Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde mit der Erarbeitung eines Mess- und Vergleichsverfahrens begonnen. Ziel ist, Arbeitgebern ein Instrument zur Verfügung zu stellen, welches erlaubt, vorhandene Kompetenzen leicht zu erfassen und mit zukünftigen Kompetenzanforderungen zu vergleichen.
- Entwicklung konkreter Angebote (entstanden als Ergebnis der Analyse); vorbereitet wurden mehrere Bildungs- und Förderangebote.
- Ausbildung zum Sicherheitsberater. Neu: Integrierte Ausbildung von technischen Sicherheitslösungen und Verkaufstraining (vgl. auch Teilprojekt PROTechnik)
- Durchführung von Seminaren für Verkaufspersonal zur Minimierung von Ladendiebstahl. Diese Seminare werden von Hausdetektiven in Form eines Trainings durchgeführt. Damit wurde ein hoher Praxisbezug abgesichert. Die Besonderheit dieser Form von Weiterbildung liegt darin, dass die Schulung direkt in der Verkaufseinrichtung stattfindet und damit die Möglichkeit gegeben ist, dass Einrichtungen auf Schwachstellen in puncto Sicherheit hinweisen. Damit wird ein hoher Praxisbezug abgesichert und es ist eine hohe Glaubwürdigkeit gegeben. Für Hausdetektive eröffnet dies eine Quelle zusätzlicher Dienstleistung und einen anderen Weg der Kundenakquisition.
- Die wachsende Anzahl von Menschen mit Migrationshintergrund und der internationale Zusammenschluss erfordern auch in der Sicherheitsbranche, dass bessere Englischkenntnisse vorhanden sind. Es wurde ein Kurs entwickelt, der sich thematisch an den Fachsituationen orientiert. Doch vor allem ging es um die Methodik, um die Art des Lernens. Die Motivation der MitarbeiterInnen verlangt nachfrageorientierte Angebote und keine Lösungen von der Stange. Um firmenspezifische Potenziale zu fördern, wurde ein Sprachkurs so entwickelt, dass die Teilnehmer zu 90% Englisch über Hören und Sprechen lernen. Ohne dass die ausgewählten MitarbeiterInnen vorbereitet waren, wurden sie in vier schwierige Gespräche verwickelt, die im Video aufgezeichnet wurden. Im Anschluss fand eine gemeinsame Auswertung statt. MitarbeiterInnen von Wach- und Sicherheitsunternehmen können auf Grund ihrer Aufgaben zum Teil in schwierige Kommunikationsprozesse geraten. Dies ist z.B. bei der ordnungsgemäßen Absicherung von Messen der Fall. Nach Analysen in Sicherheitsunternehmen benötigen einige MitarbeiterInnen Kenntnisse in der mündlichen Kommunikation mit Ausländern. Deshalb war es effizient, ein spezielles Programm zu entwickeln, das den

Teilnehmern ohne Schriftsprache Redewendungen und einfache Sätze entsprechend ihrer Themenkreise vermittelt. Auch bei Bildungsmaßnahmen in anderen Teilprojekten wurde diese Lernmethode erfolgreich angewandt.

- Zur Unterstützung des Images von Sicherheitsunternehmen wurde eine kleine Zeitschrift " ISI - Informationsblätter Sicherheit " aufgelegt. Diese Blätter erscheinen monatlich und wurden in Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Einrichtungen erstellt (z.B. Polizei, Feuerwehr usw.). Diese Infoblätter wurden kostenlos in der Stadt Leipzig ausgelegt (Erstausgabe Januar 2007). Außerdem wurde zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit eine Datenbank von Sicherheitsunternehmen aufgebaut. An diese wurden in regelmäßigen Abständen Newsletter per E-Mail geschickt, um über das EQUAL-Projekt und Aktuelles der EP zu informieren. Darüber hinaus wurden über die Newsletter engere Kontakte zu 2 Sicherheitsunternehmen aufgebaut. Innerhalb von 6 Monaten ist die Nachfrage nach diesen Blättern von 50 auf 400 Exemplare gestiegen.

3.4 Teilprojekt – PROTechnik: Einsatz innovativer Technik und Entwicklung neuer Kompetenzen

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee der technisch-technologischen Kompetenz in der Entwicklungspartnerschaft, wobei die innovativen Grundideen einerseits aus dem integrativen Ansatz von technischen, organisatorischen und personellen/kulturellen Veränderungen abgeleitet werden. Andererseits entstehen neue technische Trends aus der Integration verschiedener Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere Software, Bildverarbeitung, Telefonie sowie andere Sicherheits- und Überwachungslösungen (Zusammenwachsen von Sicherheitstechnik und IT-Netzen).

Nach Analysen in diesem Teilprojekt wurden die Ausgangsbedingungen für das Teilprojekt wie folgt beschrieben:

- Markttreiber für das hohe Wachstumspotenzial in der ITK (Informationstechnik und Telekommunikation) (ITK) sind Outsourcing, Consulting und System-Integration. „Software und Services werden 2007 sogar an Tempo zulegen“. ¹¹
- Integrierte Leitzentralen sind heute bereits fester Bestandteil im Sicherheitskonzept vieler Unternehmen mit großen Synergieeffekten im technischen und personellen Bereich. ¹²

¹¹ Rohleder (Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, BITKOM), vgl. http://www.bitkom.org/de/presse/8477_41927.aspx

- Auch im öffentlichen Bereich werden dezentrale Leitstellen immer häufiger zu integrierten Leitzentralen zusammengefasst.
- Die zunehmende Nutzung von IT-Netzen für sicherheitstechnische Applikationen führt über kurz oder lang zu weiteren Synergien im operativen und kommunikativen Bereich der Sicherheitsleitstellen.
- Da im Zeitalter der digitalen Technik auch in der Sicherheitstechnik die Innovationszyklen immer kürzer werden, fällt es zunehmend schwerer zu beurteilen, welche Technik unter Berücksichtigung der Aspekte Sicherheit, Systemverträglichkeit, Investitionssicherheit und Ökonomisierung langfristig sinnvoll auszuwählen ist.
- Unternehmenssicherheit mit Integration technischer Systemlösungen verlangen eine offene und flexible Planung und Gestaltung. Hier entstehen typische Aufgaben des Veränderungsmanagements, die nur gemeinsam von Anbietern technischer Lösungen gemeinsam mit Sicherheitsdienstleistern und Kunden gelöst werden können.

Aus diesen Analysen heraus entwickelte dieses Teilprojekt folgende Ziele:

- Planung/Konzept innovativer, integrierter, multivalent anwendbarer Sicherheitslösungen für Kommunen unterschiedlicher Größe und Struktur
- Planung/Konzept einer innovativen, integrierten, multivalent anwendbaren Sicherheitslösung für einen Großbetrieb
- Planung/Konzept einer innovativen, integrierten, multivalent anwendbaren Sicherheitslösung für eine Universität

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt:

Da die Entwicklungen im technischen Bereich so schnelllebig sind, gilt es Strukturen zu entwickeln, in denen sich Technikanwender und –nutzer im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses kontinuierlich auf veränderte Bedingungen einstellen können.

Sicherheitskonzepte mit einem hohen Technikanteil verlangen neben der technischen Lösung immer auch organisatorische und personelle Veränderungen. Das Teilprojekt verfolgte diesen systemischen Gestaltungsansatz, in dem die Selbstorganisationsfähigkeit der Systeme und die Selbstlernfähigkeit der Personen eng verbunden werden. Es wurden Musterlösungen für den Einsatz innovativer technischer Systeme in Sicherheitsunternehmen mit folgenden Bestandteilen erarbeitet: Beschreibung der Lösungen, Beschreibung der dafür erforderlichen

¹² Workshop zum Thema „Planung, Projektierung, Reengineering und Zusammenführung von Sicherheitsleitstellen“, 08.-10.11.2006 in Stuttgart (http://www.simedia.de/veranstaltungen/foren/2006/11_leitzentralen.htm)

Kompetenzen sowie Beschreibung der möglichen Änderungen des Dienstleistungsprofils der Sicherheitsunternehmen.

Im Einzelnen wurden in diesem Teilprojekt folgende Ergebnisse erzielt:

- Analysen zu den fortgeschrittensten Sicherheits- und Gebäudemanagementsystemen, den nationalen und regionalen Unterschieden der technischen Überwachungssysteme, den Kundenanforderungen aus Industrie, Gewerbe, Kommunen, Privat, zu den mittel- und langfristigen Entwicklungen der Sicherheitstechnik, den rechtlichen Rahmenbedingungen beim Einsatz innovativer Sicherheitssysteme, vor allem Video im öffentlichen Raum
- Erarbeitung von Musterlösungen für Industrie, Gewerbe, Kommunen, Privat
- Wissenstransfer Stand/Möglichkeiten/Methode – in Verbindung mit dem Transnationalen Projekt RENOV
- Herausarbeiten der deutschen Besonderheiten der Lernkultur, des aktuellen Standes von VPL Deutschland sowie der Barrieren, die einer Einführung VPL in der deutschen Sicherheitsbranche entgegenstehen
- Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zur erfolgreichen Implementierung der VPL-Methoden incl. Herausarbeitung des Nutzens und der Barrieren in den Sicherheitsunternehmen.
- Es wurde ein Musterprojekt bearbeitet „Effektive und kostengünstige Bewachungsdienstleistungen im öffentlichen Raum durch sicherheitstechnische Unterstützung – eine Herausforderung für kleine und mittelständische Sicherheitsunternehmen“, wobei eine beispielhafte Kalkulation vorliegt, welche den Anforderungen an territorial kleine, mittlere und große öffentliche Bewachungsobjekte erfasst. Das Projekt wurde mit mehreren Bewachungsdienstleistern beraten und als Grundlage für kostengünstige sowie innovative Angebote befürwortet. Besonderes Augenmerk wurde auf die Vernetzung der Überwachungsobjekte unter Nutzung fortgeschrittenster Technologien und die rechtlichen Aspekte gelegt.
- Ergänzend wurde eine Studie erarbeitet „Anerkennung informell erworbener Kompetenzen zur Bewältigung der Rationalisierungsfolgen bei dem Einsatz innovativer Sicherheitstechnik in Sicherheitsunternehmen sowie in Sicherheitsabteilungen der Industrie und Kommunen“.
- Zur Unterstützung der Sicherheitsunternehmen bei den erforderlichen Strukturveränderungen nach dem Einsatz innovativer sicherheitstechnischer Lösungen wurde gemeinsam mit dem transnationalen Teilprojekt ein Fachvortrag

- „Kompetenzen erkennen und bewerten auf der Basis von VPL“ erarbeitet und mehreren Unternehmen als Grundlage für die Personalentwicklung vorgestellt.
- Aufgrund eines starken Unternehmenswachstums wurde dieses Teilprojekt im März 2007 vorfristig beendet.

3.5 Teilprojekt – PROServicepoint: Kompetenzentwicklung in Serviceleitstellen und Implementierung in Facility-Management

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee, die Erkenntnisse der EP in einem Spezialsegment der Sicherheitsbranche – den Notruf- und Serviceleitstellen, die häufig das Herz eines Sicherheitsunternehmens darstellen, zu prüfen und umzusetzen. Hier stand die Frage im Mittelpunkt, was die Sicherheitsbranche aus den Marktentwicklungen des Facility-Managements lernen kann.

Die Analysen in diesem Teilprojekt ergaben folgendes Bild:

- Die Entwicklungen aus dem Facility-Management zeigen Trends auf, die sich mehr und mehr auch in anderen Sicherheitsdienstleistungsbereichen durchsetzen, z.B.
 - ✍ Es geht um eine erhöhte Nachfrage der Kunden nach Paket- oder Komplett-Lösungen
 - ✍ FullService wird in der Sicherheit ebenso erwartet wie auch im Facility-Management
 - ✍ Outsourcing ist weiterhin ein aktuelles Thema
 - ✍ Synergien und Produkte sind in den Bereichen Facility-Management und Sicherheit austauschbar
- Es geht um die Nutzung von Synergien, Kostenreduzierung und Komplexitätsreduzierung, d.h., Sicherheit als FullService oder als Paketlösung aus einer Hand integrieren Sicherheitsdienste als personelle Dienste und Sicherheitstechnik (Planung, Einrichtung, Instandhaltung) sowie weitere Dienstleistungen, z.B. Sicherheitsberatung
- Notruf- und Serviceleitstellen sind das Herz vieler Sicherheitsunternehmen. Auch in diesen Bereichen wird sich die technische Innovation weiter vertiefen, werden vollkommen neue Produkte (Hard- und Software) Einzug halten. Aber die technische Entwicklung wird sich nicht linear zu den Persönlichkeitsentwicklungen vollziehen. Im Gegenteil, bereits jetzt ist zu erkennen, dass die Stärkung der weichen Faktoren (Softskills) an Bedeutung gewinnt. Der Servicegedanke wird durch die Mitarbeiter in

den Leitstellen - obwohl hier im Vergleich zu anderen Bereichen in den Sicherheitsunternehmen schon gut qualifiziertes Personal vorhanden ist - noch ungenügend wahrgenommen.

- Die technische Erneuerung in den Zentralen hält oft nicht Schritt, allgemein sollten ca. 10% des Umsatzes für technische Neuinvestitionen in einem Jahr umgesetzt werden.

Aus diesen Analyseergebnissen heraus konzentrierte sich dieses Teilprojekt zunächst auf folgende Ziele:

- Analysen der Trends in diesem Marktsegment auf der Basis der Erfahrungen aus Facility Management-Projekten und anderen integrativen Systemlösungen
- Erfassen der Auswirkungen der technologischen Veränderungen auf die Entwicklungen in den Notruf- und Serviceleitstellen
- Ermittlungen der Auswirkungen der Entwicklungen auf die Beschäftigten, die technische Ausstattung, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sowie auf das betriebswirtschaftliche Gesamtergebnis der Unternehmen.

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt:

Wie in der EP ProSicherheit insgesamt wird auch in diesem Teilprojekt von einem ganzheitlichen Verständnis der Analyse und Gestaltung der Veränderungen ausgegangen, d.h., technische, personelle und organisatorische Veränderungen wirken systemisch aufeinander. Das Besondere in diesem Marktsegment ist das hohe Tempo von technischen Innovationen im Bereich integrativer Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Software-Lösungen, Bildverarbeitung, moderne Telefonie-Systeme etc.), das höhere Qualifikationsniveau des eingesetzten Personals und die vielfältigen Trends nach neuen Dienstleistungsangeboten, die mit der Sicherheitsdienstleistung verknüpft werden. Es dringen viele neue Anbieter in dieses Marktsegment ein.

Es wurden beispielsweise folgende Ergebnisse erzielt:

- Analyse der Ergebnisse von Studien zur Marktentwicklung im Bereich von Notruf- und Serviceleitstellen, die teilweise durch Fremdvergabe angefertigt wurden; Grundlage für die Projektarbeit war die Ermittlung des Ist-Zustandes in Sicherheitsunternehmen Sachsen-Anhalts. Um diese Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt zu untersetzen und zu vergleichen, wurden im Jahr 2006 2 Ausschreibungen mit den Schwerpunkten „Gegenwärtige und perspektivische Entwicklung der Serviceleitstellen aus der Sicht der am Markt tätigen Sicherheitsunternehmen“ im Raum Berlin und Hamburg vergeben. Aus unseren Befragungen und den vorliegenden Unterlagen konnte n

wichtige Grundlagen für die Zusammenarbeit mit Sicherheitsunternehmen und strategischen Partnern gelegt werden. In den durchgeführten Workshops und Thementagungen konnten die Erfahrungen veröffentlicht und mit den Sicherheitsunternehmen erörtert werden. Insgesamt konnten alle Beteiligten für die Themen sensibilisiert werden.

- Um zukünftige Einsatzgebiete von Serviceleitstellen erarbeiten zu können, wurden zahlreiche Kontakte zu angrenzenden Unternehmen wie z.B. der Bauakademie Berlin geknüpft – die leider nicht im gewünschten Maße eingebunden werden konnten.
- Als Ergebnis der Analysen werden spezifische Ausbildungs- und Qualifizierungsmodule für den Bereich der Serviceleitstellen entwickelt, um bestehende Kompetenzdefizite auszugleichen und den Firmen neue Einsatzmöglichkeiten am Markt aufzuzeigen.
- Aus diesen Ergebnissen heraus wurden Handlungsempfehlungen für die Vermarktung komplexer Dienstleistungen – am Beispiel von Notruf- und Serviceleitstellen – erarbeitet.
- In Qualifizierungsmaßnahmen war es wichtig, Quereinsteiger an das Sicherheitsgewerbe heranzuführen, da es in den kommenden Jahren auf Grund der Altersstruktur in den Unternehmen zu einem verstärkten Personalwechsel geben wird. Um auch Jugendliche und andere benachteiligte Personengruppen in dieses Teilprojekt einbeziehen zu können, wurden Kontakte zur den ARGEN Halle und Dresden sowie zu den Agenturen für Arbeit in Halle und Dresden aufgebaut.

3.6 Teilprojekt – Transnationale Partnerschaft RENOV I Army & Security

Dieses Teilprojekt stand für die Grundidee REgina NOva Vlarum (lat.) = der neue Königsweg, d.h., neue Arbeitsmarkt- und Kompetenzentwicklungsinitiativen an den Schnittstellen von Armee und Sicherheitswirtschaft zu erforschen und den transnationalen Know-how-Transfer zu fördern. Der Schwerpunkt bestand im Europäischen Mainstreaming.

Folgende Partner mit den jeweiligen Zielstellungen waren in die Arbeit der EP ProSicherheit eingebunden, wobei die jeweils unterschiedlichen Lernkulturen berücksichtigt werden mussten: **Niederlande:** Gemeinsame Entwicklung von Methoden zur Kompetenzbeschreibung sowie von Kriterien für (internationale) Job-Beschreibungen für die Branchen/Sektoren Sicherheit, Verwaltung, KFZ, IKT und Gesundheit; Evaluierung der beiden Produkte; Weiter- bzw.

Neuentwicklung von VPL-Methoden auf europäischer Ebene sowie deren Transfer in andere Länder, Organisationen sowie in die Armeen; Untersuchung der Gründe für die Benachteiligung ehemaliger Soldaten auf dem Arbeitsmarkt (Hintergrund des niederländischen Militär-Projektes ist eine angelsächsisch / gemischte Lernkultur; Zielgruppe waren die Soldaten, die sich für die Laufzeit von 3 Jahren in der Berufsarmee verpflichteten; mit dem Projekt sollte eine formale Anerkennung und Akkreditierung erworbener Kompetenzen erreicht werden, um dadurch die Chancen auf dem Arbeitsmarkt für die ehemaligen Soldaten zu erhöhen).

Italien: Entwicklung von gemeinsamen Trainingsmodulen, Methoden und Lernumwelten, basierend auf und orientiert an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes; Aufbau eines Servicebüros für Berufsorientierung (am Ende der Armeezeit) auf der Basis bereits existierender, erfolgreicher und effektiver Ansätze aus anderen europäischen Ländern; Entwicklung standardisierter Methode für Know-how-Transfer; Untersuchung von Methoden und Ansätzen anderer Organisationen (Benchmarking) (alle Partner sind in der Militär- bzw. Sicherheitsbranche tätig und stehen vor den gleichen Herausforderungen; das italienische Projekt stützte sich auf eine mediterrane Lernkultur; in der nationalen Armee besteht noch Wehrpflicht, allerdings findet gerade ein Prozess der Umstrukturierung zur Berufsarmee statt; Projektziele waren Informationsdienste, Orientierungshilfen und Kompetenztraining, ebenfalls um die Chancen der austretenden Soldaten auf dem privaten Arbeitsmarkt zu erhöhen).

Polen: Kennenlernen bereits funktionierender Methoden, um ehemalige Soldaten bei der Reintegration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen; Erarbeitung eines Beitrages für das Handbuch „Sozialpolitische Strategien in ehemaligen Militärregionen“; Vergleich / Austausch mit ähnlichen Regionen an der Grenze zu Deutschland; Entwicklung eines europäischen Informations- und Kooperations-Netzwerkes (in Polen findet man eine osteuropäische Lernkultur; auch hier findet gerade der Umstrukturierungsprozess von einer Pflicht- zu einer Berufsarmee statt; die Ziele dieses Projektes waren Informations- und Aufklärungsservice sowie Kooperation mit öffentlichen Arbeitsämtern, um die ehemaligen Soldaten beim Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt zu unterstützen; ehemalige Militärareale sollen zu wirtschaftlichen Gebieten umgestaltet werden, was einen wichtigen Faktor der Regionalentwicklung darstellt; dabei sollte gleichzeitig die Verbindung zwischen den ehemaligen Soldaten und den zivilen Einwohnern dieser Region gestärkt werden).

Finnland: Transfer der bereits vorhandenen VPL-Ergebnisse und Resultate; Verbreitung von good practices; Austausch von Methoden zur Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung

(in Finnland findet man die Skandinavische Lernkultur; es gibt eine Pflichtarmee; Ziel des Projektes war die formale Anerkennung erworbener Kompetenzen, ebenfalls vor dem Hintergrund, die Beschäftigungsmöglichkeiten ehemaliger Soldaten auf dem privaten Arbeitsmarkt zu erhöhen).

Deutschland: Benchmarking und Know-how-Transfer; Entwicklung gemeinsamer Methoden zur Kompetenzbeschreibung (Portfolio); Anwendung VPL in der deutschen Sicherheitsbranche sowie in angrenzenden Strukturen (in Deutschland herrscht das duale Lernsystem vor; im Rahmen dieses Projektes sollten arbeitsmarkt- und ausbildungsbezogene Elemente für die Sicherheitsbranche untersucht und Strategien entwickelt werden, die zu einer besseren Anpassungsfähigkeit an die Markt- und Arbeitsplatzsituation führen; Ziel war es, insbesondere die Beschäftigungsfähigkeit von niedrig qualifizierten Sicherheitskräften zu verbessern).

Länderübergreifende Zielstellungen dieses Teilprojektes waren damit:

- Verringerung der Arbeitsmarkt-Benachteiligungen von militärischem und Sicherheitspersonal sowie Erhöhung der Beschäftigungsmöglichkeiten
- Entwicklung und Testung gemeinsamer Ansätze, Methoden und Instrumente sowie Erfahrungsaustausch auf europäischer Ebene
- Erarbeitung von Guidelines und Empfehlungen für europäische Armeen, Sicherheitsverbände sowie für Politik und Wirtschaft.

Das Selbst- und Innovationsverständnis dieses Teilprojektes wurde wie folgt entwickelt:

Wie in der EP ProSicherheit insgesamt wird auch in diesem Teilprojekt vom Nutzen vernetzter Strukturen ausgegangen. Know-how-Transfer und Wissensmanagement verlangen, ein gemeinsames Verständnis der Problemlagen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Die im Rahmen dieses Teilprojektes gesammelten Erfahrungen sind sowohl für die Sicherheitsbranche als auch für angrenzende Strukturen (z.B. Polizei, Armee) nachnutzbar. Folgende Produkte bzw. Ergebnisse liegen für den Praxistransfer vor:

- Die transnationalen Partner arbeiteten gemeinsam und parallel in ihren jeweiligen Ländern an einer SWOT-Analyse, um die Personalsituation in der Armee und der Sicherheitsbranche umfassend zu erfassen.
- Die Ergebnisse dieser Analysen wurden als Input für die nationale und die transnationale Arbeit verwendet und dienten als Grundlage für eine vertiefende

Untersuchung von Barrieren und dem möglichen Einfluss von VPL (Anerkennung bereits erworbenen Wissens).

- Die transnationalen Partner haben gemeinsam an einem Set von Berufskompetenzprofilen für Armee und Sicherheitsbranche gearbeitet, welches im nationalen Rahmen zu Beurteilungs- und Vergleichszwecken genutzt werden kann (auch als Demonstration der Kompetenzen von militärischen und Sicherheitskräften, als Werkzeug zur Beschreibung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen und zum Informationsaustausch über die Anwendung von Trainings und Lehrgängen).

Im Einzelnen können folgende Aktivitäten hervorgehoben werden:

- Im Rahmen vielfältiger Veranstaltungen konnten die Aktivitäten der Partner, die Qualifikations- und Ausbildungssysteme der Partner oder die Chancengleichheit in den Ländern kennen gelernt werden
- Es gab einen breiten Austausch über die in den jeweiligen Ländern vorherrschenden unterschiedlichen Benachteiligungen des Personals; Schwierigkeiten gab es bei der Findung eines gemeinsamen Ansatzpunktes, da sich das deutsche Projekt auf die Sicherheitsbranche bezog und die anderen Partner mit dem Militär arbeiteten
- Durchführung einer SWOT Analyse, insbesondere bezüglich des Einsatzes von VPL (Validation of Prior Learning) zur Feststellung der in jedem Land vorliegenden Bedingungen
- Analyse der nationalen Modelle
- Workshops in allen Ländern zum Thema VPL
- Untersuchung von VPL-Barrieren in der Armee sowie in Deutschland
- Studie zur Anerkennung von VPL in Unternehmen; in Polen und den NL konnten Ansätze entwickelt werden, die mit Hilfe von VPL Soldaten zielgerichtet auf den zivilen Arbeitsmarkt vorbereiten und Erfolge bezüglich der Wiedereingliederung von Soldaten vorweisen können (als Endprodukt wird es nur einen Report -erstellt durch NL - geben, der alle transnationale Erkenntnisse und Ergebnisse beinhaltet
- Gemeinsames Mainstreaming-Konzept – Verbreitung der Ideen und Ergebnisse auf Study Visits, Präsentationen, Newsletter sowie Website
- Austausch von Lehrern (Personal), allerdings nur zwischen NL und Polen
- Transnationale Study Visits in Italien zum Schwerpunkt E-Learning; die theoretischen und technischen Voraussetzungen des E-Learnings standen ebenso im Mittelpunkt wie die Vorstellungen von verschiedenen E-Learning-Plattformen.

- Beim Study Visit hatten sich die Partner schwerpunktmäßig über die Möglichkeiten von Projektmanagement, Marketing sowie Monitoring und Evaluation ausgetauscht. Außerdem konnte ein Einblick in die Arbeit des polnischen Projekts – die Wiedereingliederung von ehemaligen Soldaten auf dem zivilen Arbeitsmarkt – erlangt werden.
- Der Abschluss der transnationalen Partnerschaft „RENOVI“ fand gemeinsam mit der nationalen Abschlusskonferenz der niederländischen Partner im November 2007 in Holland statt. Es konnte ein guter zusammenfassender Überblick gegeben werden.

Im Vorfeld dieses Teilprojektes wurde zu komplex und umfangreich geplant, wobei die Durchführung in der Zeitspanne schwer möglich war. In manchen Ländern standen nicht genügend finanzielle Mittel zur Verfügung. Auch stellte sich der direkte gemeinsame Know-how-Transfer auf transnationaler Ebene als schwierig dar, weil nicht nur die Sprachprobleme sondern auch die örtlichen Entfernungen überwunden werden mussten.

Pro Sicherheit konnte viele Informationen über den Einsatz von VPL, besonders von den Niederlanden, erfahren, da dort dieses System schon sehr etabliert ist. Die Benachteiligungen von Soldaten wurden verringert. Fast jeder Soldat verlässt die Armee mit einem höheren Abschluss.

In Deutschland spielte VPL lange eine untergeordnete Rolle. Dafür gibt es viele Gründe: Lernen basiert auf Arbeitserfahrungen, d. h. die Kombination von Lernen und Arbeiten ist systematisch in das deutsche Schulsystem integriert. Das duale System wird als recht erfolgreich angesehen, da die Kombination von schulischem und praktischem Lernen sehr positiv und der Schritt von der Ausbildung zum Arbeitsmarkt gering ist.

Das bestehende System und die damit verbundenen Qualifikationen werden hoch geschätzt. Firmen und Sektoren haben sich außerdem lang mit der Suche nach anderen Programmen zurückgehalten. Doch mittlerweile gibt es vermehrt Meetings und Projekte zu VPL.

Wissenschaftliche Untersuchungen zu kompetenzorientiertem Lernen nehmen ebenfalls zu. Ein weiterer Grund für die begrenzte Aufmerksamkeit von VPL ist das formelle, sehr komplexe System in Deutschland, das kaum Raum für VPL lässt. Erschwerend kommt eine Vielzahl von Bestimmungen hinzu. Das duale System kann nur teilweise mit Flexibilität auf die Nachfrage von Innovationen bezüglich Kompetenzen und Erfahrungen reagieren.

Die Verbreitung der Idee von VPL ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Benachteiligungen von Personal zu verringern. Es gilt dabei, alle im Rahmen der Berufs- und Lebensbiographien erlangten Kompetenzen (z.B. auch Lernen in sozialen Umfeldern durch die Familienarbeit bei Frauen oder durch die Betreuung älterer Menschen) zu erfassen und für die berufliche Handlungskompetenz nutzbar zu machen.

4 Gesamtreflexion und Ausblick

Um den Kunden integrierte Sicherheits- und Servicelösungen anbieten zu können, muss das Qualitätsbewusstsein in den Sicherheitsunternehmen und bei den Kunden durchgängig und konsequent durchgesetzt werden. Darin eingebettet ist eine professionelle Personalarbeit, bei der sowohl die Rekrutierung als auch die Aus- und Weiterbildung einen deutlich höheren Stellenwert erhalten müssen. Mehrstufige Auswahlverfahren müssen zeigen, welche MitarbeiterInnen den besonderen Anforderungen und Belastungen der Sicherheitsbranche entsprechen werden. Eine weiterführende Aus- und Weiterbildung für Quereinsteiger und Stammpersonal beispielsweise im Bereich der Sicherheitstechnik und der Informations- und Kommunikationstechnik oder der Betriebswirtschaft sollte dazu führen, aus den eigenen Reihen das Personal für das mittlere Management zu rekrutieren.

Die Ausbildung zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit oder andere Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung sollten konsequent auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz ausgerichtet werden. Die beruflichen Kompetenzen¹³ als Summe aller Dispositionen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfahrungen der MitarbeiterInnen, die zur Bewältigung der laufenden und künftigen Aufgaben der Sicherheitsunternehmen erforderlich sind, müssen vor allem im Prozess der Arbeit weiter ausgeprägt werden. Deshalb werden neue Lernformen eine verstärkte Rolle spielen. Bei der Kompetenzdiagnose (z.B. für eine systematische Rekrutierung des Personals oder für die Ermittlung individueller Fördermaßnahmen) sollten folgende Grundkompetenzen unterschieden werden:

- **Fach-Methodenkompetenz:** Disposition einer Person, mit fachlichem und methodischem Wissen ausgestattet zu sein, um offene und unklare Aufgaben kreativ und selbstorganisiert zu lösen (z.B. Fachwissen, Marktkenntnisse).
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenz:** Disposition einer Person, das Handeln aktiv und ganzheitlich sowie willensstark an der Umsetzung von Absichten, Zielen und Plänen auszurichten (z.B. ergebnisorientiertes Handeln).
- **Personale Kompetenz:** Disposition einer Person, die selbstorganisiert reflektiert handelt, d.h. kritisch gegenüber der eigenen Person ist, eine produktive Einstellung vertritt, Werthaltungen und Ideale entwickelt (z.B. Eigenverantwortung, Loyalität).

¹³ Kirchhöfer, Dieter: Lernkultur Kompetenzentwicklung,

- **Sozial-kommunikative Kompetenz:** Disposition einer Person, mit anderen kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren (z.B. Team- und Dialogfähigkeit).

Besonders die beiden letztgenannten (auf Menschen ausgerichteten) Kompetenzbereiche sind für die MitarbeiterInnen-Förderung in der Sicherheitsbranche in den kommenden Jahren zu verstärken. Kundenvertrauen in Sicherheitslösungen werden vor allem getragen durch die persönliche Kompetenz des Personals.

Mainstreaming wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden. Durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, die aus der EP ProSicherheit heraus alleine nicht zu leisten war, müssen künftig die politischen Entscheidungsträger verstärkt für eine umfassende Kompetenzentwicklung und das Lernen im Prozess der Arbeit sensibilisiert werden.

Durch die zwingende Notwendigkeit, die Unternehmen der Sicherheitsbranche, Errichterfirmen, Auftraggeber und Kunden in die Untersuchungen einzubeziehen, wurde eine stärker nachfrageorientierte Arbeit bei den beteiligten Akteuren implementiert. Das kann insgesamt als sehr erfolgreich gewertet werden.

Bei der Produktentwicklung in der Sicherheitsbranche wie auch im EP-Projekt allgemein war zu berücksichtigen, dass es sich bei den Sicherheits-, Beratungs- oder Bildungsdienstleistungen immer um Kontraktgüter handelt. Das Spezifische von Kontraktgütern im Gegensatz zu anderen Waren und Dienstleistungen besteht darin, dass „sie zum Zeitpunkt des Absatzes der Leistung noch nicht existieren und damit nur in einem Leistungsversprechen bestehen, ihre Erstellung stets nur in engen Grenzen standardisierbar ist, sie ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Anbietern und Nachfrager fordern...“.¹⁴ Die Dienstleistungen können nur in engem Zusammenwirken mit den Kunden auftragsbezogen erstellt werden. Demzufolge finden individuelle und organisationale Kompetenzentwicklungen in den Sicherheitsunternehmen in enger Wechselwirkung mit dem Kundenumfeld statt („das Lernen mit und vom Kunden“ ist eine typische Kompetenzentwicklungsstrategie von Dienstleistungsunternehmen), d.h., es wird weniger auf Vorrat als vielmehr situativ gelernt. Die Begriffe "Service Level" (SL) und "Service Level Agreement" (SLA) spielen in diesem Zusammenhang als eine Verständigungsformel bei der Beschreibung und Vereinbarung von Leistungsanforderungen auf dem Dienstleistungsmarkt eine wichtige Rolle. Was beispielsweise in der IT-Branche als Forderungskatalog oder Pflichtenheft Teil der oder Anlage zur Ausschreibung war, sollte heute als Service Level in

¹⁴ Aulinger, A.: Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen, Metropolis-Verlag, Marburg 2005, S. 90.

einem detaillierten Leistungskatalog festgeschrieben und als Bestandteil des Vertrages Maßstab für die ordnungsgemäße Vertragserfüllung werden.

In der EP ProSicherheit wurden Produkte entwickelt und in der Praxis getestet, die helfen, folgende Aufgabenfelder in Sicherheitsunternehmen zu professionalisieren:

- Personalgewinnung und –auswahl
- Personalqualifizierung (extern + berufsbegleitend)
- Analyse des Marktes / unternehmensberatende Aufgaben
- Neugewinnung von Kunden
- Hilfestellung bei Synergie- und Netzwerkeffekten
- Integration von Ergebnissen weiterer EQUAL-Projekte (Frühwarnsysteme, Altersmanagement, LebensLangesLernen)

In der Abbildung 2 wird ein Überblick gegeben, welche Akteursgruppen von der EP ProSicherheit partizipieren können. Dabei gilt, dass es ein kooperatives Lernen geben muss, um die Markt- und Arbeitsmarktchancen umfassend zu nutzen.

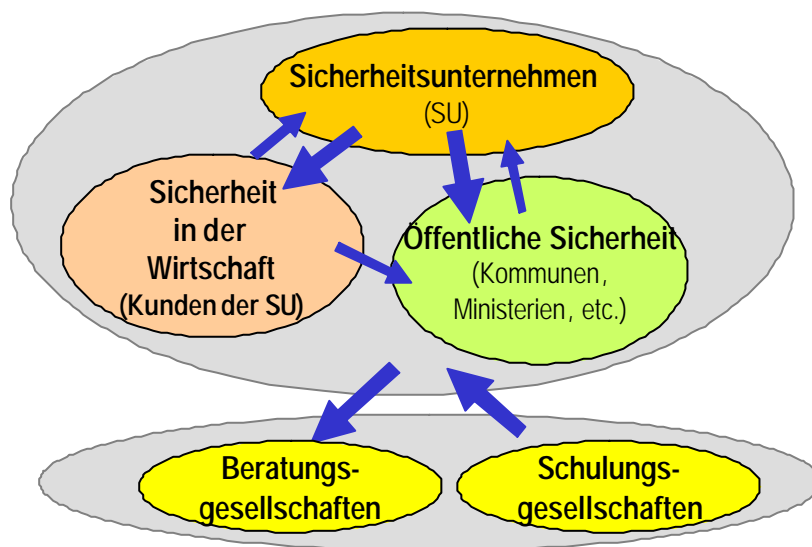


Abb. 2: Überblick über Akteursgruppen, die von den Ergebnissen der EP ProSicherheit einen Nutzen haben können

Während der EP-Laufzeit konnte mit regionalen Partnern eine gute Zusammenarbeit angebahnt werden. Überregionale Aktivitäten waren nicht zufriedenstellend. Vor allem haben sich die Entscheider aus der Politik zu wenig mit den spezifischen Ansätzen der Sicherheitsbranche auseinandergesetzt.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der EP ProSicherheit können im Sinne von Nachhaltigkeit und Employability aber nur greifen, wenn es auf allen Ebenen ein gemeinsames Verständnis von der Gestaltung des Zukunftsmarktes der Sicherheitswirtschaft geben wird:

Individuelle Ebene: Lebenslanges Lernen, Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen und Arbeitssuchende, Veränderungsbereitschaft, individuelle Kompetenzentwicklung, wobei es vor allem um den Erwerb und die ständige Weiterentwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen geht; MitarbeiterInnen-Motivation ist dann vorhanden, wenn die Rahmenbedingungen für das Lernen und Arbeiten stimmen

Unternehmensbezogene Ebene: Strategiefähigkeit, Lernende Organisation, wobei es um ein Paradigmenwechsel geht, die Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit der Unternehmen in der Sicherheitsbranche weiter in den Mittelpunkt zu stellen

Branchenbezogene Ebene: Innovationsstrategien an Stelle von Preisdumpingstrategien; die Branchenstrategien sind vielfältig; damit sich die Branche von innen heraus ausreichend neu formiert, müsste der Branchenverband hier eine aktivere Rolle spielen

Regionale Ebene: Vernetzte Strukturen sind vorhanden und werden auch weiterhin helfen, die Arbeitsmarktprobleme positiv zu beeinflussen.

Überregionale Ebene: Durch politisches Handeln (Mindestlohndebatte oder öffentliche Vergabepolitik) sollten die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Sicherheitsbranche positiv mitgestaltet werden.

Die im Rahmen der EP ProSicherheit entwickelten Netzwerkstrukturen haben wesentlich den Innovationsgedanken unterstützt (vgl. Abb. 3).

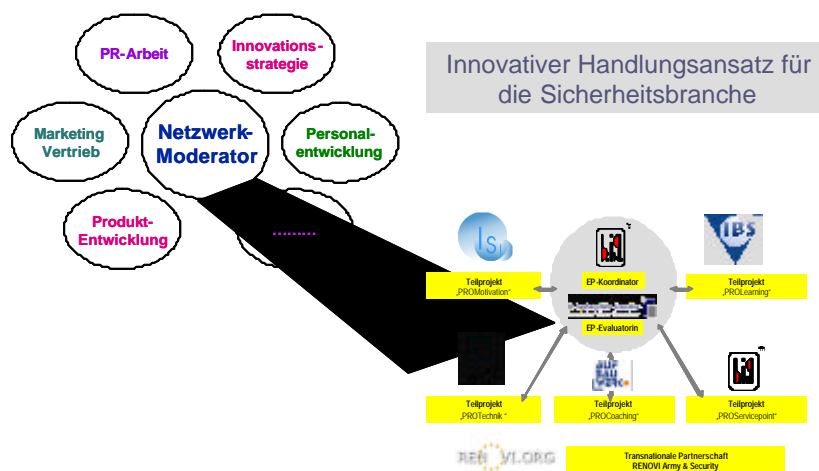


Abb. 3: Innovativer Handlungsansatz in Netzwerkstrukturen

Bedingungen für Entwicklung in Netzwerken können der Abb. 4 entnommen werden:¹⁵

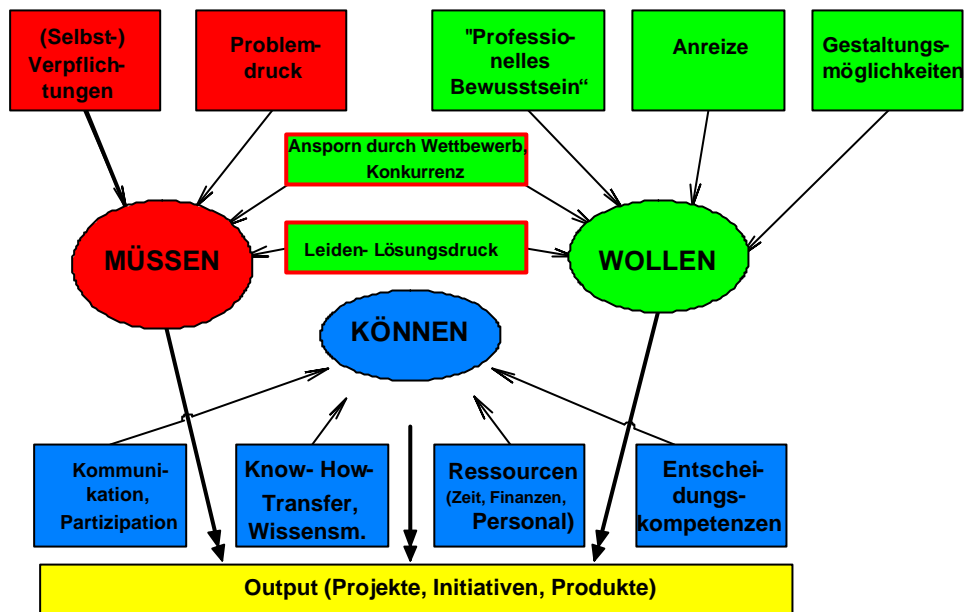


Abb. 4: Bedingungen für die Entwicklung von Netzwerken

Wie die Arbeit der EP oder auch der Teilprojekte zeigte, kostet das Entwickeln von Netzwerken viel Kraft und Ressourcen. Es müssen die richtigen Partner ausgewählt und eine gute Partnerstruktur entwickelt werden. Um eine hohe Stabilität im Netzwerk zu erreichen, ist die Lernbereitschaft der einzelnen Partner sehr wesentlich.

Weiterführende Hinweise zu den Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen von Netzwerkarbeit sind in verschiedenen Publikationen nachlesbar.¹⁶

Eine nachhaltige Entwicklung von Netzwerkstrukturen wird aber nur gelingen, wenn jeder Netzwerkpartner einen Nutzen aus der Kooperation im Sinne einer Win-Win-Strategie erlebt (vgl. Abb. 5).

¹⁵ In Anlehnung an Megerle, A.: Netzwerke als Instrumente zur Kompetenzentwicklung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung – Erfolgsfaktoren für ihre professionelle Nutzung durch Fach- und Führungskräfte, in: QUEM-Bulletin Nr. 4, 2005, S. 11ff.

¹⁶ Böhm, Ingeborg: Erster Zwischenbericht der Evaluation der EQUAL-EP „Qualifikationserfordernisse in SU - ProSicherheit“, Düsseldorf 2006; Böhm, Ingeborg: Expertennetzwerk. In: Antoni/Sommerlatte (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement, Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 1999, S. 111ff.

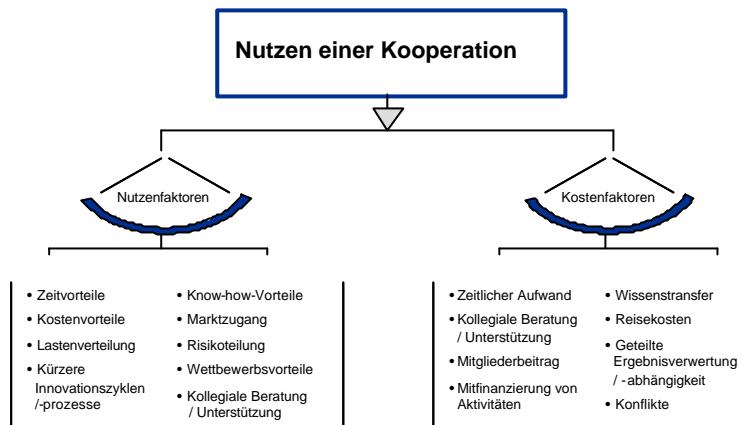


Abb. 5: Überblick zu Kosten- und Nutzensfaktoren in Kooperationsbeziehungen¹⁷

Die Zusammenarbeit und Vernetzung der verschiedenen EP-Akteure konnte im Laufe des Projektes deutlich verbessert werden. Dies lässt sich im Einzelnen daran nachweisen, dass

- ein effizienter Informations- und Erfahrungsaustausch ermöglicht wurde
- die kollegiale Beratung und Unterstützung ausgebaut wurde
- die Qualität der Beratung durch gemeinsam entwickelte Tools und ein gemeinsames Grundverständnis zur Spezifik der Kunden verbessert wurde und
- die fachspezifische und außerfachliche Zusammenarbeit (beispielsweise Problemlösefähigkeit bei Konflikten) gefördert wurde.

Durch die Zusammenarbeit konnten folgende Synergieeffekte erreicht werden:

- Die Netzwerkarbeit hat zu Schwerpunktsetzungen vor allem im Bereich der Beratung und der Bildungsarbeit mit neuen Lernformen geführt.
- Die Zusammenarbeit führte zu einer spezifischen und transparenten Spezialisierung und Aufgabenteilung.
- Durch die Entwicklung des modularen Beratungs- und Weiterbildungskonzeptes sowie die Durchführung von kollegialer Beratung und MitarbeiterInnen-Qualifizierung konnte die Wirksamkeit der externen Unterstützung deutlich gesteigert werden.
- Die Entwicklungspartnerschaft übernahm eine Sensibilisierungs- und „Türöffner“-Funktion bei der Nutzung von externen Beratungsleistungen.
- Informationsaustausch und Wissenstransfer zwischen Unternehmen in einer Region konnten die „Marktmacht“ der „Kleinen“ verstärken.

¹⁷ In Anlehnung an Pawellek, I.; Spengler-Rast, Ch.: Spielregeln für Netzwerke, Eschborn, 2004.

Die PE-Akteure fanden sich in dem Netzwerk zusammen, weil sie gemeinsame Ziele erreichen und einen möglichst großen Nutzen generieren wollten.

Nutzenswirkungen ergaben sich aus

- Bündelung der Ressourcen
- Reduktion des wirtschaftlichen Risikos
- Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit
- Verbreitung des Wissens und der Erfahrungen
- Verstärkung des Mainstreamings der entwickelten Produkte und Lösungsansätze.

Die während der Projektlaufzeit präzisierten und als Erfolgsfaktoren definierten Ziele und Maßnahmen (z.B. im Teilprojekt „PROCoaching“) können auf andere KMU der Sicherheitswirtschaft übertragen werden:

- Aufbau eines *regionalen* Unternehmensnetzwerkes von Sicherheitsunternehmen
- Entwicklung einer *fairen* Zusammenarbeit unter Beachtung der individuellen Interessenlage der einzelnen Unternehmen
- Aufbau einer gemeinsamen Kommunikationsplattform
- Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der Sicherheitsunternehmen durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen im zielorientierten Marketing
- Sicherung der Nachhaltigkeit der eingeleiteten Veränderungsprozesse nach Projektende.

Dabei sollten sich die Aufgaben der Zusammenarbeit im Personalmanagement auf alle Phasen des personalwirtschaftlichen Kreislaufs beziehen (vgl. Abb. 6).

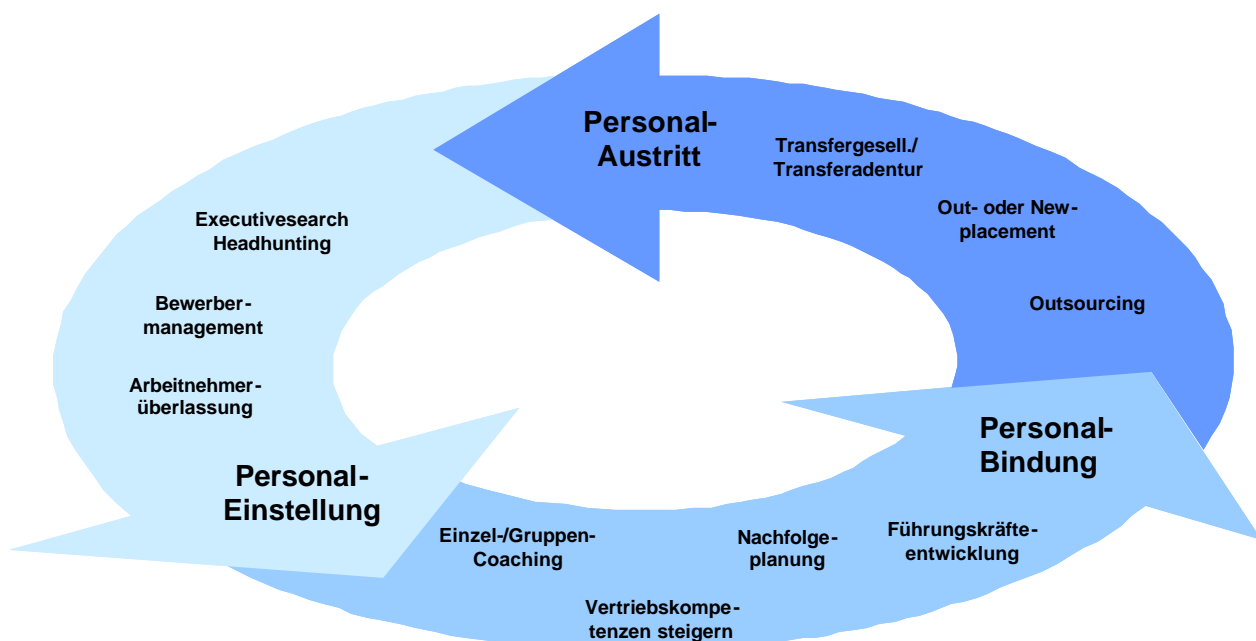


Abb. 6: Überblick über Aufgabenfelder des Personalmanagements als Basis für Netzwerkarbeit von kleinen Sicherheitsunternehmen

Über den verfolgten Ansatz der Netzwerkarbeit konnten sich die Projektakteure vor allem auf das Qualifizieren und Beraten von Multiplikatoren konzentrieren, um Strukturen zur Überwindung von Benachteiligungen am Arbeitsmarkt aufzubrechen.

Wie in anderen KMU auch, gibt es in den kleineren Wach- und Sicherheitsunternehmen häufig kein für das Personalmanagement besonders qualifiziertes Personal. Der Chef erledigt die Aufgaben des Personalmanagements so nebenbei mit. Auf Grund des Marktdrucks, der wirtschaftlichen Schwierigkeiten oder der Fülle der Aufgaben im Tagesgeschäft bleiben häufig wichtige Chefaufgaben liegen, häufig die des Personalmanagements.

Wenn Einsparungen notwendig sind, wird in erster Linie im Personalmanagement (vor allem in der Aus- und Weiterbildung) gespart (vgl. Abb. 7).

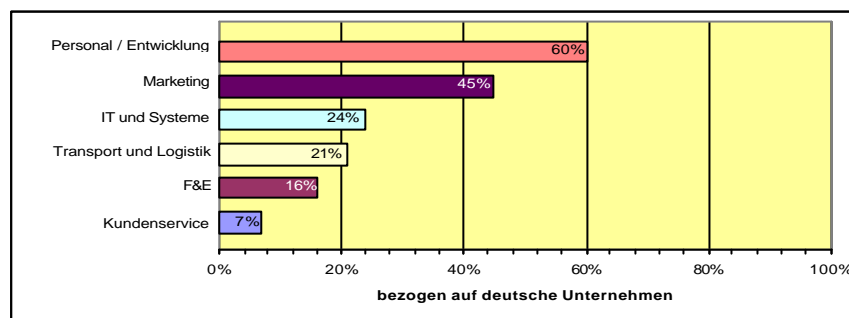


Abb. 7: Bevorzugte Einsparbereiche¹⁸

Professionalisierung im Personalmanagement verlangt aber, die Vielfalt der Aufgaben im Personalbereich als Wertschöpfungsbeitrag zu realisieren, entweder selbst oder durch externe professionelle Hilfe.¹⁹

Da die KMU gegenüber Beratungsangeboten weitgehend resistent sind, wie im Rahmen der EP ProSicherheit immer wieder festgestellt wurde, sind gerade auch in den KMU schrittweise die Potenziale für ein professionelles Personalmanagement auf- bzw. auszubauen.

Im Bereich der Ausbildung hat die Sicherheitsbranche in den vergangenen Jahren einen großen Professionalisierungsschritt erreicht, was die Steigerung der Ausbildungszahlen im Ausbildungsberuf „Fachkraft für Schutz und Sicherheit“ belegt.²⁰ Ein weiterer Ausbildungsberuf „Servicekraft für Schutz und Sicherheit“ ist in Vorbereitung. Aber auch durch die neue

¹⁸ in Anlehnung an: Personalentwicklung: punktgenau + wertschöpfend, <http://195.37.185.111/docs/docsakt/ipc-rossmann.pdf>.

¹⁹ Böhm, Ingeborg: Kompetenzdiagnose - Professionalisierungschancen im Kreislauf des Personalmanagements, Waxmann-Verlag, Münster/New York/München/Berlin 2007, S. 297ff.

²⁰ Pressemitteilung des BDWS 12/2006: Nach einer Erhebung des BDWS werden fast die Hälfte aller in Deutschland tätigen Auszubildenden zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit vom Mitgliedern des BDWS oder des Schwesterverbandes BDGW ausgebildet (das sind 830 Azubis). Vgl. auch Hildebrandt, Martin: DIHK-Bericht zur Unterrichtung und Sachkundeprüfung im Bewachungsgewerbe, DSD 1-2 / 2007, S. 29 ff.

Meisterausbildung „Meister für Schutz- und Sicherheit“ bzw. Entwicklungen an den Fach- und Hochschulen²¹ ist die Bildungslandschaft in der Sicherheitsbranche strukturierter und vielfältiger geworden.²²

Im Bereich der Personalbeschaffung oder der Mitarbeiterbindung wurden allerdings erhebliche Defizite erkennbar.²³ Gerade aus Sicht der demografischen Entwicklung, des Fachkräftemangels und veränderter Strukturen auf dem Arbeitsmarkt sollte einer professionellen Rekrutierung, dem Personalmarketing nach innen und außen, Personalauswahlverfahren, Einstellungsverfahren, was eine strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter einschließt, verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei sind die Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG; umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt) konsequent einzuhalten. Durch dieses Gesetz erhalten Mitarbeiter und Bewerber erweiterte Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber, wenn gegen die gesetzlichen Diskriminierungsverbote verstoßen wird.²⁴

Eine wirkungsvolle Zusammenarbeit der Geschäftsführung mit qualifizierten Personalern, die als Potenzial intern oder extern verfügbar sind, ist dringend anzustreben. Führungsspitzen für die Aufgaben des Personalmanagements zu sensibilisieren und weiter zu qualifizieren, wurde als eine wesentliche Aufgabe des BDWS angesehen, wobei dieser Bereich deutlich weiter gefasst werden müsste als nur der „reine Ausbildungsbereich“.

Besonders Führungskräfte in KMU müssen die Fähigkeit besitzen, sich auf neue Marktsituationen und Anforderungen einzustellen. Daraus folgt eine erweiterte Verantwortungsübernahme, eine Etablierung tragfähiger horizontaler und vertikaler Kommunikationsstrukturen sowie die nachhaltige Ausgestaltung von Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. Abb. 8)

²¹ Ochs, Rudolf: Kontaktstudium Sicherheitsmanagement - Anerkennung für alle aus einer Hand, DSD 2+3 / 2006, S. 38 ff.

²² Hildebrandt, Martin: DIHK-Bericht zur Unterrichtung und Sachkundeprüfung im Bewachungsgewerbe, DSD 1-2 / 2007, S. 29 ff.; Hildebrandt, Martin: Neue BDWS-Zertifizierung zur "Sicherheitsfachschule", DSD 3 / 2007, S. 45 ff.; Böhm, Ingeborg / Hildebrandt, Martin: Qualitätsinitiative - "Weiterbildungsberatungs- und Qualitätsringssystem in der Sicherheitsbranche, DSD 2 / 2003, S. 39 ff.

²³ Empirische Untersuchungsergebnisse von Schoenrock, Gritt: Human Resource in Sicherheitsunternehmen, Diplomarbeit an der FH Brandenburg, 2007.

²⁴ Das AGG ist am 18. August 2006 in Kraft getreten und verbietet Benachteiligungen nur, soweit sie an eines der folgenden personenbezogenen Merkmale anknüpfen: Rasse und ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter (jedes Lebensalter) sowie sexuelle Identität.

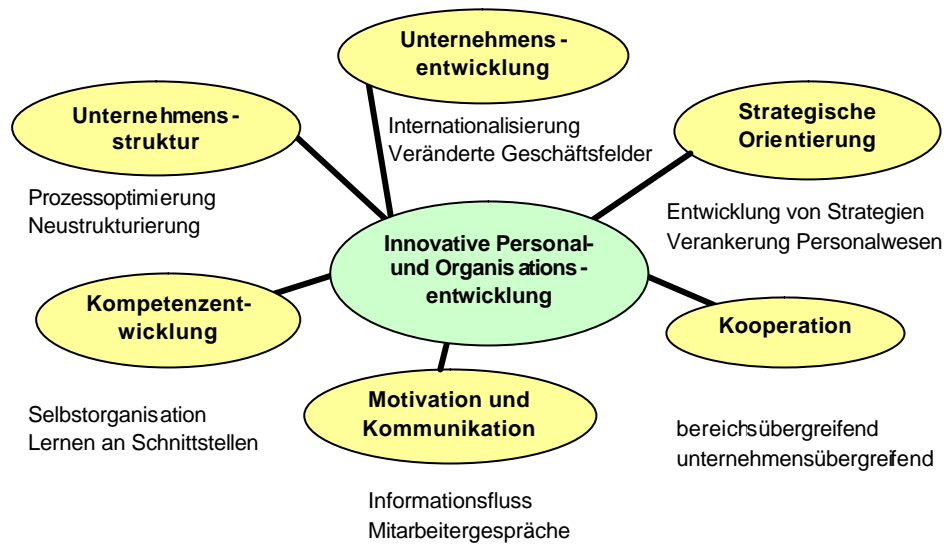


Abb. 8: Entwicklungsbereiche innovativer Personal- und Organisationsentwicklung in KMU²⁵

²⁵ In Anlehnung an Israel, Dagmar; Pawellek, Irene: Personal- und Organisationsentwicklung in KMU innovativ denken und gestalten, Handlungsanleitung für die Praxis. Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin 2006, S. 12.