

Gemeinschaftsinitiative
Equal

Benachteiligung
überwinden
Arbeit gestalten
Fachkräfte
entwickeln



**Abschlussbericht zur Evaluation der EQUAL-
Entwicklungspartnerschaft „Benachteiligung überwinden –
Arbeit gestalten – Fachkräfte entwickeln“ (BAF)**

Vorgelegt durch

Cornelia Keller-Ebert

Univation

**Institut für Evaluation
Dr. Beywl & Associates GmbH**

**Hohenstaufenring 63
50674 Köln
Tel.: 0221-4248071
www.univation.org**

Stand 16.01.2008

Strategisches Resümee

Das Evaluationsinstitut Univation hat zwischen 2005 und 2007 die Entwicklungspartnerschaft (EP) „Benachteiligung überwinden - Arbeit gestalten - Fachkräfte entwickeln“ (BAF) evaluiert. Mit Stand vom Dezember 2007 informiert dieses Resümee über das Vorgehen der Evaluation, über zentrale Evaluationsergebnisse sowie Schlussfolgerungen und stellt die EP mit ihren zentralen Leistungen dar.

Das Vorgehen der Evaluation

Die EP wird durch Konzeptberatung und Datenerhebungen bei der Optimierung ihrer Prozesse und Leistungen unterstützt. Dies geschieht mit einem Zielfindungsworkshop, durch zeitnahe Rückmeldungen zu den EP-Treffen und speziell auf die Informationsbedarfe abgestimmte Erhebungen, wie

- Outputmonitoring zur Überprüfung der Zielerreichung zu Aktivitäten in den Teilprojekten;
- Online-Netzwerkbefragungen der operativen Projektpartner in zwei Wellen;
- Online-Netzwerkbefragungen der strategischen Projektpartner;
- Online-Netzwerkbefragungen zur transnationalen Zusammenarbeit;
- Abschlussbefragung bei allen Teilprojekten zu innovativer Praxis und Mainstreaming.

Die Evaluation zieht das folgende Fazit für die EP BAF.

Fazit und Empfehlungen der Evaluation

Das auf die individuellen Stärken und Bedarfe ausgerichtete Integrationsmodell der EP BAF für die Region, welches Beratung und Qualifizierung enger verbindet, hat sich ebenso bewährt wie das zielgerichtete gemeinsame Voranschreiten des Netzwerks unter hoch professionellem Projektmanagement und -koordination. Klare Steuerung, Einbindung der Partner und kontinuierliche Dokumentation sichern die Ergebnisse, deren Verwertung und Verbreitung.

Eine besondere Bedeutung erhalten folgende Komponenten, die über das Projektende hinaus Berücksichtigung finden sollten:

- Stützung sozialer Kontakte/Unterstützung der Vernetzung der Betroffenen der Region auch nach deren Qualifizierung.
- Beschäftigungsmaßnahmen, die einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten, fördern die Motivation der Teilnehmenden.
- Das Netzwerk benötigt für die Zeit über die EQUAL-Förderung hinaus zusätzliche Partner, damit die bereits angestoßenen Entwicklungen fortgesetzt werden.

- Fortsetzung des Kompetenzkreises um die weitere Zusammenarbeit zu vertiefen.
- Implementierung von regionalen Arbeitsmarktkoordinatoren, die die Weiterführung der Projektaktivitäten sichern.
- Der Informationsfluss hin zu den arbeitsmarktpolitischen Akteuren der Region kann erhöht werden, um diese wichtigen Partner noch stärker in die Thematik einzubinden.
- Für die zum 01.01.2008 bevorstehende Kreisgebietsreform bedarf es an den neuen Wirtschaftsraum angepasste Konzepte.

Ausgangslage der EP „Benachteiligung überwinden - Arbeit gestalten - Fachkräfte entwickeln“

In der Region Erzgebirge, Vogtland, Zwickauer Land und Chemnitzer Land gelingt vor Projektbeginn, zum Zeitpunkt Ende 2004, die Eingliederung bzw. effektivere Qualifizierung benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt noch immer nicht optimal. Die Region leidet unter Abwanderung, die Arbeitslosenquote ist überdurchschnittlich hoch. Besonders Jugendliche verlassen die Region, da nicht genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Jugendliche ohne Ausbildung, die ca. ein Drittel der arbeitslosen Jugendlichen ausmachen, haben große Probleme, einen Arbeitsplatz zu finden. Auch für die nahe Zukunft wird für Sachsen ein Bevölkerungsrückgang von 15% bis zum Jahr 2020 prognostiziert und für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ein noch stärkerer Rückgang von ca. 25%. Immer mehr Fachkräfte scheiden altersbedingt aus Unternehmen aus und ab 2006 verlassen zunehmend geburtenschwache Jahrgänge die Schulen. Infolge dessen sind für die nächsten Jahre Probleme bei der Deckung des Nachwuchses bei Fachkräften zu erwarten.

In vielen Bereichen der Wirtschaft werden gut qualifizierte Fachkräfte gesucht. Mit Blick auf diese Entwicklungen stellen die Ausbildung, die Qualifizierung und das Erlangen von Berufserfahrung wesentliche Fundamente dar, auf denen heute am Arbeitsmarkt Benachteiligte ihren Weg in Beschäftigung finden bzw. sichern können.

Ziele und Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft

Die EP BAF entwickelt Strategien, Konzepte und Modelle zur Integration von bisher am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen, z. B. (Langzeit-)Arbeitslosen, von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen und älteren Arbeitskräften. Diese Strategien sind übertragbar auf ähnlich benachteiligte Personengruppen in anderen Regionen und Branchen.

Beispiele aus dem Zielsystem zeigen, woran die operativen Projektpartner ihre Maßnahmen und Aktivitäten orientieren.

- Benachteiligte Arbeitsuchende haben neues Selbstbewusstsein gewonnen, sind in der Lage, flexibel eine Beschäftigung in einem Unternehmen der Region anzunehmen und haben die Bereitschaft, in auftragsstarken Zeiten flexibel einzuspringen.
- Zur Existenzgründung motivierte benachteiligte Personen machen sich auf der Grundlage eines soliden und gut durchdachten Gründungs-/Geschäftskonzeptes in der Region selbständig und bleiben erfolgreich am Markt.
- Arbeitgebende in KMU der Region sind motiviert, benachteiligte Personen einzustellen, stellen diese ein und unterstützen sie gezielt mit neuen Arbeitszeitmodellen und Personalentwicklungskonzepten.
- Politisch Verantwortliche kennen und akzeptieren Ergebnisse der EP, verbreiten diese und nutzen sie.

Produkte der EP

- Monitoringinstrumente für Unternehmen zur Bedarfsbeschreibung
- Datenbank FIPS (Finde Partnerschaften) zur Anbahnung von Kooperationen
- Seminarkonzepte für Arbeitslose, Existenzgründende, Führungskräfte in Unternehmen
- Konzept für eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung in KMU
- Konzept für arbeitsplatzbezogene Qualifizierung für Unternehmen wie Arbeitnehmende
- Modell für die Kompetenzbilanzierung für Arbeitsuchende über 50 Jahre und Maßnahmen zur Wiedereingliederung
- Informations- und Wissenspool mit Webseite
- Leitfaden zur Identifikation Erfolg versprechender Projektideen und deren Implementierung
- Sammlung themenbezogener Good practice-Beispiele
- Newsletter „Infoportal“

Innovative und verallgemeinerbare Produkte

- Konzepte für Seminare und Coaching für Führungskräfte und Arbeitgebende zum Thema „Innovative Arbeitszeitmodelle“
- Modell zum Aufbau eines informellen Netzwerks zur Unterstützung von Selbständigen
- Spezielle Maßnahmen für Langzeitarbeitslose
- Konzepte zum aktiven Umgang mit Beschäftigungswandel und Fachkräfteentwicklung

- Konzept für eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung in KMU
- Informations- und Wissenspool als Modell für eine projektspezifische Wissensstruktur
- Konzepte für berufsbegleitende Qualifizierung
- Modell für Tiefenprofiling

Erträge für die Zielgruppen

Qualifizierung hilft den Arbeitnehmenden, ihre Arbeitsplätze zu sichern und Arbeitsverträge für den ersten Arbeitsmarkt zu erhalten. Alternative Beschäftigungsformen werden den Betroffenen aufgezeigt und Kooperationen angeregt. Eine höhere Beteiligung im Unternehmen verbessert Arbeitsabläufe und sensibilisiert Beschäftigte für Entscheidungs- und Gestaltungsfragen. Unternehmen erhalten Unterstützung in Personalmanagement und gewinnen neue Erkenntnisse über innovative Modelle, z. B. zur Regelung von Arbeitszeit.

Ebenso profitiert die Zielgruppe vom professionell koordinierten Netzwerk, das kontinuierlichen Austausch über den Erkenntniszuwachs pflegt. Der Informations- und Wissenspool als Informationsforum dient dem Netzwerk, der Zielgruppe der betroffenen Personen und den Unternehmen. Auch die Wahrnehmung des EQUAL-Projektes über die Region hinaus, z. B. im Landesministerium, kommt der Zielgruppe zu gute.

Langfristige strukturelle Auswirkungen

Das Thema „Integration Benachteiligter in den regionalen Arbeitsmarkt“ ist in Unternehmen und bei arbeitsmarktpolitischen Akteuren wie den ARGEn und Kammern sowie der Fachöffentlichkeit nachhaltig thematisiert worden und nun deutlich präsenter. Das EQUAL-Netzwerk BAF hat Perspektiven entwickelt, wie die Region weiter unterstützt werden kann und Kontakte zu Unternehmen gepflegt und ausgebaut werden können. KMU der Region erkennen ihre Probleme in Bezug auf Kundenorientierung und organisatorische Unzulänglichkeiten und sind bereit zu Veränderungen.

In der Region erkennen Politik und Verwaltung die Problematik der Zielgruppe und unterstützen Projekte. Die Einbindung von ARGEn und Kommunen sichert den Fortbestand der Qualifizierungsprojekte. Der sächsische Zusammenschluss der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften und die Durchführung der Mainstreaming-Konferenz verdeutlichen Engagement und Interesse, weitere Aktivitäten in der Region umzusetzen.

Das aufgebaute stabile Netzwerk zeichnet sich durch hohes Engagement und Vertrauen aller Beteiligten aus. Die Kooperierenden nutzen gegenseitig intensiv fachliche Kompetenzen und haben in einigen arbeitsmarktpolitischen Akteuren wichtige Partner für die Thematik gefunden, so dass das Thema eine weitere Verbreitung finden wird.

Übersicht

| | |
|---|-----------|
| <u>Strategisches Resümee</u> | 1 |
| <u>1 Die Evaluation der Entwicklungspartnerschaft BAF</u> | 6 |
| 1.1 <u>Einleitung: Das Umfeld des Projekts</u> | 6 |
| 1.2 <u>Zweck und Fragestellungen</u> | 7 |
| 1.3 <u>Vorgehen der EP-Evaluation</u> | 9 |
| <u>2 Das Instrument `Programmbaum`, seine Nutzung und Informationsquellen der Beschreibung</u> | 11 |
| <u>3 Bedingungsfaktoren der EP</u> | 13 |
| 3.1 <u>Kontext der EP</u> | 13 |
| 3.2 <u>Income der EP</u> | 14 |
| 3.3 <u>Input der EP</u> | 15 |
| 3.4 <u>Struktur der EP</u> | 16 |
| <u>4 Konzept und Aktivitäten der EP</u> | 19 |
| 4.1 <u>Beschreibung von Konzept und Aktivitäten der EP</u> | 20 |
| 4.2 <u>Wichtigste Veränderungen in Konzept und Aktivitäten der EP</u> | 21 |
| 4.3 <u>Bewertung der Zusammenarbeit im Netzwerk durch die Beteiligten</u> | 24 |
| 4.4 <u>Bewertung der strategischen Partner</u> | 26 |
| <u>5 Resultate der EP-Aktivitäten</u> | 28 |
| 5.1 <u>Qualifizierung zur Existenzgründungsvorbereitung und Etablierung des "Netzwerks kleiner Unternehmer"</u> | 28 |
| 5.2 <u>Qualifizierung zur Einarbeitung bzw. Wiedereingliederung von Mitarbeitenden in Unternehmen</u> | 30 |
| 5.3 <u>Flexible Arbeitszeitgestaltung in KMU und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen</u> | 32 |
| 5.4 <u>Informations- und Wissenspool für Unternehmen und interessierte Personen der Region</u> | 33 |
| 5.5 <u>Verbreitung innovativer Praxis (Ergebnisse aus der Abschlussbefragung der Teilprojekte)</u> | 35 |
| <u>6 Das transnationale Netzwerk</u> | 41 |
| <u>7 Quellen</u> | 44 |
| <u>Anhang: Zielsystem der EP BAF</u> | 45 |

Anmerkung:

Viele der im Text verwendeten Fachausdrücke der Evaluation sind erläutert im Glossar wirkungsorientierter Evaluation von Univation. Es findet sich in einer Online-Version auf der folgenden Homepage: <http://www.univation.org/glossar/index.php> [Stand 19.12.2007]

1 Die Evaluation der Entwicklungspartnerschaft BAF

Dieses Kapitel beschreibt, nach einer kurzen Darstellung des **Umfelds des Projektes**, den **Ansatz der Evaluation** der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft (EP) „Benachteiligung überwinden - Arbeit gestalten - Fachkräfte entwickeln“ (BAF) mit ihren Grundlagen – Zweck und Fragestellungen – sowie ihrer Umsetzung.

1.1 Einleitung: Das Umfeld des Projekts

Für die Projektregion besteht der Bedarf der Eingliederung bzw. der effektiveren Qualifizierung bislang benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt. Diese Personen werden darin unterstützt, sich an den wirtschaftlichen und strukturellen Wandel anzupassen, es werden Maßnahmen zur **Förderung des lebenslangen Lernens** sowie zur **integrationsfördernden Arbeitsgestaltung** mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) initiiert.

Die **Aktivitäten** der Projektpartner beziehen sich auf

- Personalentwicklung,
- Lernkulturen in KMU,
- arbeitsplatznahe Weiterbildung,
- innovative Anwendung von Arbeitsmarktinstrumenten und
- Arbeitszeitmodelle.

Dies dient der Öffnung von Perspektiven für die am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen und begegnet den Tendenzen der Abwanderung aus der Region Erzgebirge, Vogtland, Zwickauer Land und Chemnitzer Land.

Die EP BAF ist im **Themenbereich** "Förderung des lebenslangen Lernens und einer integrationsfördernden Arbeitsgestaltung" angesiedelt. Die EP arbeitet im **thematischen Netzwerk** „Lebenslanges Lernen in KMU“ mit.

Zielgruppe der Entwicklungspartnerschaft mit ihren sieben Teilprojekten (TP) sind am Arbeitsmarkt bislang benachteiligte Personen. Dazu gehören Langzeitarbeitslose, Arbeitnehmende und Arbeitssuchende, die älter als 50 Jahre sind, Arbeitslose unter 25 Jahren, Arbeitnehmende ohne Berufsabschluss, gering Qualifizierte sowie von Arbeitslosigkeit Bedrohte. Des Weiteren gehören zur Zielgruppe: kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Region, Unternehmer und Unternehmerinnen, Arbeitgebende, Geschäftsführende/Führungskräfte.

Die EP hat sich im Zielfindungsprozess ein Leitziel, sieben Mittlerziele und 30 Detailziele für die gemeinsame Arbeit gegeben (vgl. Zielsystem im Anhang). Von den TP wurden 61 Interventionen bzw. Aktivitäten, die der Zielerreichung dienen, in das Zielsystem eingetragen.

Das **Leitziel** der EP BAF lautet:

Am Arbeitsmarkt bislang benachteiligte Personen sind langfristig Existenz sichernd als Beschäftigte in KMU der Region integriert bzw. haben sich in der Region Erfolg versprechend selbstständig gemacht.

1.2 Zweck und Fragestellungen

EP-spezifisch erbringt die Evaluation formative und summative Leistungen. Dabei liegt der Schwerpunkt der EP-Evaluation auf der **formativen Begleitung**. Der Zweck der Evaluation der Entwicklungspartnerschaft BAF liegt insbesondere in einer Verbesserung der Projektgestaltung. Sie soll Verantwortliche und Beteiligte dabei unterstützen, ihre Aktivitäten zu optimieren und Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Die Evaluation unterstützt damit die Steuerung der EP.

Die Leistung der **summativen Evaluation** ist es, bilanzierende Schlussfolgerungen über die Güte und Verwendbarkeit der Produkte der EP hervorzubringen. Die Evaluation soll es ermöglichen, die Wirksamkeit ausgewählter Maßnahmen zu beurteilen und das Mainstreaming unterstützen.

Ein weiterer Zweck besteht in der zusammenfassenden Reflexion und Bewertung des Programms auf Bundesebene. Hierzu arbeitet die EP-Evaluation mit der deutschen Programmevaluation EQUAL zusammen und erstattet Bericht.

Die **primären Nutzenden der Evaluationsergebnisse** sind die Beteiligten der Entwicklungspartnerschaft selbst, dabei in erster Linie die operativen Partner, in zweiter Linie auch die strategischen Partner. Weitere Nutzende bestehen in der deutschen EQUAL-Programmevaluation und weiteren Personen/Institutionen über die Beteiligten der EP hinaus, die ein Interesse an der EP und ihren Ergebnissen haben. Gegenüber Geldgebenden der EP soll mit Hilfe der Evaluationsergebnisse Rechenschaft abgelegt werden.

Die Evaluation legte Wert auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit und einen gegenseitigen Austauschprozess zwischen den EP-Beteiligten und den Evaluierenden, um damit den Informationsinteressen der Beteiligten möglichst weit entgegenzukommen. Die im Folgenden genannten Fragestellungen an die EP-Evaluation stammen somit sowohl aus Anforderungen der Programmevaluation (rot unterlegt) und aus Überlegungen durch Univation (blau unterlegt), als auch aus dem Austausch mit den EP-Beteiligten (grün unterlegt). Die Abstimmung

darüber, welche Fragestellungen bearbeitet werden sollten und welcher methodische Ansatz hierzu genutzt wurde, wurde gemeinsam mit den operativen Partnern und der EP-Koordinatorin getroffen.

Tabelle 1: Fragestellungen der EP-Evaluation (gegenüber Evaluationsdesign vom 18.06.2006 gekürzt bei den Fragestellungen der Programmevaluation)

| Nr. | Fragestellung (FdU: Formulierung durch Univation) |
|------|---|
| 1 | Welche Innovationen wurden durch die EP definiert und geplant und wie lassen sie sich beschreiben und bewerten? (FdU) |
| 2 | Wie lassen sich die EP, ihre Aktivitäten und Innovationsvorhaben im Hinblick auf ihre Ziele, Zielgruppen, Umsetzungsebenen und arbeitsmarktpolitischen Interventionen beschreiben? (FdU) |
| 3 | Prozessbezogene Leitfragestellungen: Analyse d. Ausgangssituation, Zielfindung, Operationalisierung und Zielanpassung |
| I. | In welchem Maße erreicht das Netzwerk der EP eine Qualität, die für die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten förderlich ist? |
| I.a | Als wie gut wird die Kommunikation innerhalb der EP erlebt? |
| I.b | In welchem Maße wird eine gemeinsame Netzwerkvision verfolgt? |
| I.c | In wie weit ist die Struktur für eine sich gegenseitig ergänzende Arbeit im Netzwerk gegeben? |
| I.d | Welchen Nutzen sehen die Akteure, und als wie wesentlich schätzen sie diesen Nutzen ein? |
| I.e | Als wie nachhaltig werden die derzeitigen Netzwerkstrukturen eingeschätzt? |
| I.f | In welchen Bereichen kann die Netzkoordination optimiert werden? |
| II. | Zu welchem Zeitpunkt ist durch die EP ein Mainstreaming-Konzept erarbeitet? Welches sind seine zentralen Ziele und geplanten Umsetzungsaktivitäten? Wie realistisch und nützlich sind die vorgesehenen Aktivitäten und Produkte des Mainstreaming für die vorgesehenen Adressatinnen und Adressaten? |
| III. | In welchem Umfang wurden die Ziele der EP in ausgewählten Bereichen erreicht ? |
| IV. | Zielerreichung im Hinblick auf die verschiedenen Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote der EP: (Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit) |
| IV.a | In welchem Maß nutzen benachteiligte Arbeitnehmende beteiligungsorientierte Konzepte? |
| IV.b | Inwieweit verfügen benachteiligte Arbeitnehmende über Fachkompetenz, die ihnen eine gesicherte Position im Unternehmen ermöglicht? |
| IV.c | Inwieweit verfügen benachteiligte Arbeitsuchende über neues Selbstbewusstsein und sind in der Lage, flexibel eine Beschäftigung in einem Unternehmen der Region anzunehmen? |
| IV.d | In welchem Maß zeigen benachteiligte Arbeitsuchende die Bereitschaft, in auftragsstarken Zeiten flexibel im Unternehmen einzuspringen? |
| IV.e | In welchem Maß machen sich zur Existenzgründung motivierte benachteiligte Personen auf der Grundlage eines soliden und gut durchdachten Gründungs- / Geschäftskonzeptes in der Region selbständig und bleiben erfolgreich am Markt. |
| IV.f | Zielerreichung im Hinblick auf die Verbesserung der Zugangschancen: Inwieweit erweitern benachteiligte Arbeitsuchende über 50 Jahren und unter 25 Jahren ihre Qualifizierung und bemühen sich um einen Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit? |
| IV.g | In welchem Maß stellen Arbeitgebende in KMU der Region benachteiligte Personen ein und unterstützen sie gezielt mit neuen Arbeitszeitmodellen und Personalentwicklungskonzepten? |
| IV.h | Inwieweit tauschen sich EP-Beteiligte mit Akteuren des regionalen Arbeitsmarkts aus und kooperieren untereinander sowie mit Unternehmen? |
| IV.i | Inwieweit kennen und akzeptieren politisch Verantwortliche die Ergebnisse der EP, verbreiten diese und nutzen sie? |

1.3 Vorgehen der EP-Evaluation

Die Leistungs- und Erhebungsschritte der Evaluation wurden im laufenden Prozess mit der EP-Steuerung abgestimmt. Zur Steuerung lag ein Pflichtenheft vor.

Übersicht über die erbrachten Leistungen der EP-Evaluation:

- Das **Zielsystem** der EP wurde gemeinsam mit zentralen Beteiligten entwickelt und bis zu dem Grad der Zufriedenheit ausgearbeitet und -formuliert, dem alle am Prozess Beteiligten am 20.01.2006 verbindlich zustimmten, dies durch ihre Unterschrift dokumentierten und damit ihre Bereitschaft ausdrückten, sich konsequent für das Erreichen der EP-Ziele einzusetzen. Nach einer Überarbeitung durch die Evaluation ist **Ergebnis der Zielklärung** das Zielsystem mit Leitziel, Mittelzielen, Detailzielen und von den Teilprojekten genannten Interventionen mit Stand vom 16.01.2006.
- Gemeinsam mit der Koordinatorin wurde eine **Struktur-Landkarte** der Gesamt-EP erstellt, in der im Wesentlichen die beteiligten Einrichtungen sowie Institutionen im Umfeld der EP mit ihren Beziehungen und Verantwortungen für Teilprojekte dargestellt sind (siehe Kap. 3.4).
- Die Beschreibung der **Ausgangslage** (Bedingungsfaktoren vor dem 31.12.2004) wurde in Abstimmung mit der Koordinatorin abgeschlossen. Diese dient als Hintergrund für die kontinuierliche Dokumentation von Bedingungen (vgl. unten **Bedingungsmonitoring**).
- Durch die Koordinatorin in Abstimmung mit den Teilprojektverantwortlichen wurden zwei Durchläufe des **Bedingungsmonitorings** durchgeführt, das der systematischen Dokumentation von Veränderungen in den Bedingungsfaktoren der EP dient. Diese können wesentlichen Einfluss auf die Aktivitäten und den Erfolg der EP haben und sind deshalb relevante Informationen, die bei der Interpretation von Evaluationsergebnissen berücksichtigt werden müssen.
- Eine erste Beschreibung der EP mit Hilfe des Analyserasters **Programmbaum** wurde auf der Grundlage der vorliegenden Informationen (v. a. Struktur-Landkarte, Ausgangslage und Bedingungsmonitoring) erstellt.
- Zwei Befragungen der EP-Beteiligten im Hinblick auf die Qualität des gemeinsamen Netzwerks wurden durchgeführt (**Netzwerkbefragung** mittels Online-Fragebogen). In die Befragungen einbezogen waren die Koordinatorin und weitere sieben inhaltlich verantwortliche Personen aus den Teilprojekten. Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Workshops mit zentralen Beteiligten von der Koordinatorin vorgestellt, der Raum für die

Diskussion der Ergebnisse und die Suche nach Optimierungs- bzw. Lösungsmöglichkeiten bot, z. B. für Verbesserungen in der Kooperation oder im fachlichen Austausch.

- Das Angebot von Univation zur Teilnahme Teilprojektverantwortlicher an einem **Selbst-evaluations-Workshop** nahm die Koordinatorin der EP BAF an. Diese wurde geschult, damit sie Projekte vor Ort noch besser unterstützen kann.
- Eine Erhebung bei allen Teilprojektverantwortlichen zum **Outputmonitoring** wurde online durchgeführt. Durch das Monitoring wurden Daten zum Zwecke der Projektsteuerung beobachtet und erfasst. Die **Outputs** betreffen sämtliche Leistungen wie Aktivitäten, Publikationen und insb. Dienstleistungen, die durch das Projekt direkt produziert werden, so z. B. Broschüren, Profilings, Assessments, Kurse, Beratungsgespräche, Leistungsstunden.¹ Zum Stichtag 30. Juni 2006 verglichen die Teilprojektverantwortlichen die **erreichten** mit den **angestrebten Outputs** lt. Zielsystem und lt. Projektantrag an das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Es handelt sich beim Outputmonitoring um die Erhebung der ersten Ebene von **Resultaten der EP**.
- Kontinuierliche Begleitung der **transnationalen Kooperation** durch Online-Befragung der Teilnehmenden des deutschen Projektpartners zu Organisation, Arbeitsprozessen und Ergebnissen der transnationalen Workshops. Insgesamt fanden drei solcher Befragungen statt und der EP wurde über die Ergebnisse so zeitnah Bericht erstattet, dass die Verbesserungen in die Planung des nächsten transnationalen Treffens einfließen konnten.
- In einer **Abschlussbefragung** wurden alle Teilprojekte gebeten, per Online-Fragebogen Auskunft zu geben über ihre innovativen Ziele für die Unterstützung, berufliche Bildung und Eingliederung ihrer Zielgruppe in den Arbeitsmarkt. Abgefragt wurden erprobte neue Methoden, strukturelle Innovationshemmnisse im Umfeld der EP und Strategien zu deren Überwindung, die Verbreitung innovativer Praxis und deren Bedingungen (horizontales und vertikales Mainstreaming) sowie Nachhaltigkeit der Innovationen.
- Der deutschen Programmevaluation wurde drei Mal Bericht erstattet. Die Weitergabe von Informationen erfolgte im Rahmen von **‘Common Minima’** (Online-Befragung, richtete sich u. a. auf Netzwerkcharakteristika, Innovationen etc.) und **‘Standardkurzberichten’** (qualitative Erläuterungen zur EP, ihren Aktivitäten und Resultaten).

¹ Vgl. Univation 2004: Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation.

2 Das Instrument 'Programmbaum', seine Nutzung und Informationsquellen der Beschreibung

Bei dem durch Univation entwickelten Programmbaum (siehe Abbildung 1) handelt es sich um eine Form eines logischen Programmmodells, das als Analyse- und Planungsraster für die Programm- bzw. EP-Steuerung² und für die Evaluation gleichermaßen nutzbringend eingesetzt werden kann. In der Planung genutzt, stellt der Programmbaum bspw. sicher, dass in der Konzepterstellung alle relevanten Bedingungsfaktoren berücksichtigt werden. Die Evaluation profitiert von seinem Einsatz u. a. bei der systematischen Gegenstandsbeschreibung.

Der Programmbaum verkettet Bedingungsfaktoren eines Programms (einer EP) mit dem konkreten Konzept, dessen Umsetzung und erzielten Resultaten. Es ist eine gedanklich vorweggenommene Darstellung dessen, was ein Programm/eine EP auf welchem Weg unter den ausgewiesenen Bedingungen leisten soll.

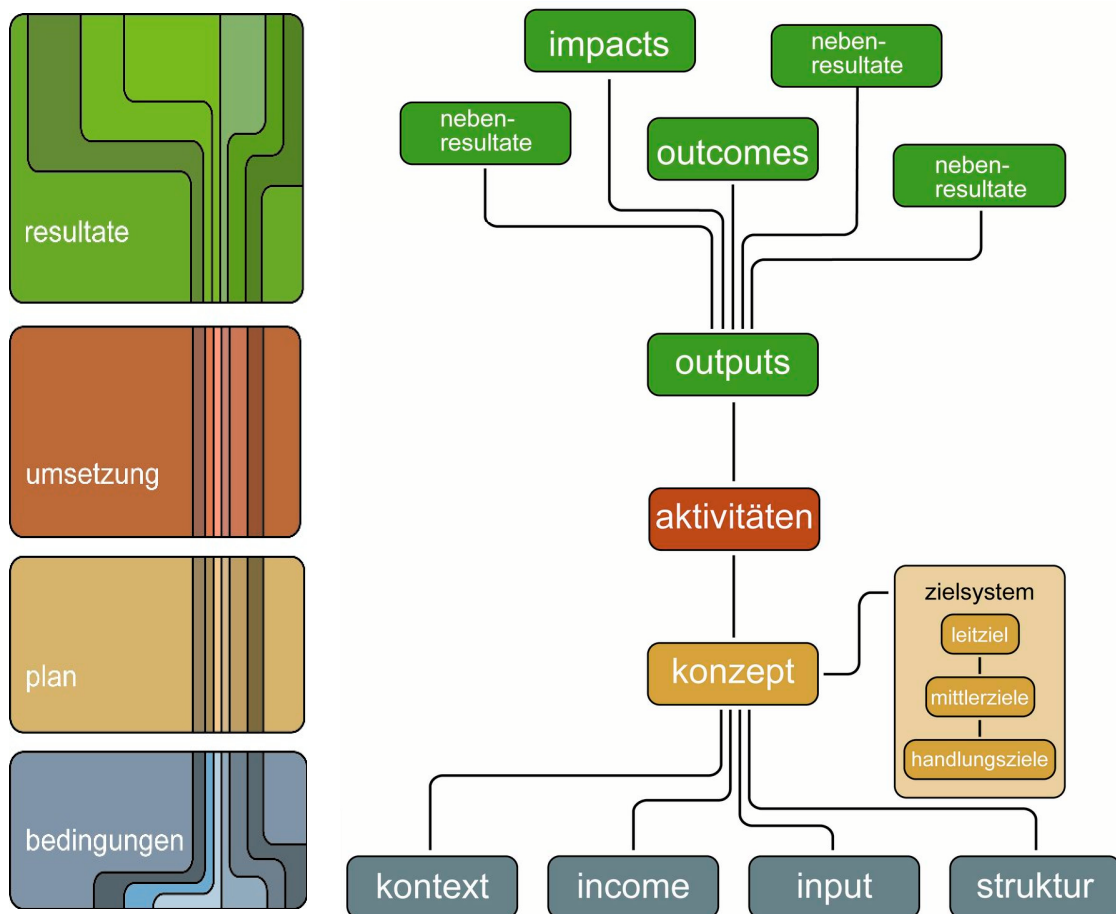


Abbildung 1: Programmbaum

² Im Sprachgebrauch der Evaluation handelt es sich auch bei den Vorhaben einer Entwicklungspartnerschaft um ein 'Programm', nämlich ein Bündel von logisch aufeinander bezogenen Aktivitäten (Interventionen, Maßnahmen, (Teil-)Projekten etc.), die von Beteiligten umgesetzt werden, um bei Zielgruppen ausgewiesene Ziele zu erreichen.

Erläuterung der Elemente des Programmbaums:

- **Kontext:**
In welchem Umfeld die EP umgesetzt wird, z. B. gesellschaftliches Klima bezüglich Bildung, aktuelle Fachdiskussion oder Diskussion in der Öffentlichkeit, (förder-)rechtliche Rahmenbedingungen
- **Income:**
Was von den Zielgruppenmitgliedern in den Prozess eingebracht wird, z. B. Vorwissen, Einstellungen und Motivationen der Zielgruppen gegenüber Qualifikationsangeboten
- **Input:**
Was an Ressourcen in die EP investiert wird, z. B. finanzielle Ausstattung, Qualifikation der Mitarbeitenden sowohl auf der Steuerungsebene wie auf der operativen Ebene des Projektes
- **Struktur:**
Wie die Beteiligten des Netzwerks der EP organisiert sind, z. B. ob es sich um Mitgliederorganisationen, Behörden oder Institute/Universitäten handelt, welche Kooperationsbeziehungen bereits bestehen, neu hinzugekommen sind oder noch aufgebaut werden müssen
- **Konzept**
Leitbild und `Philosophie` der EP, Zielsystem bis hin zu den einzelnen Maßnahmen, Formaten, Begründung und Feindesign der Aktivitäten
- **Aktivitäten**
Was wie im Rahmen der EP tatsächlich durchgeführt wird, z. B. wie die Beteiligten untereinander kommunizieren, wie Leistungen erbracht werden
- **Outputs**
Leistungen/Produkte, die die EP hervorgebracht hat, z. B. Anzahl der Qualifizierungsangebote/Teilnehmerstunden, Internetseiten, Artikel in der Presse
- **Outcomes**
Erreichte und in den Zielen vorweggenommene Stabilisierungen bzw. Veränderungen bei Zielgruppen der EP, z. B. erweiterte Kompetenzen, veränderte Haltung gegenüber der Bildungspraxis in Kindertageseinrichtungen
- **Impacts**
Resultate der EP, die über einzelne Zielpersonen hinausgehen, z. B. veränderte Strukturen im Bildungssystem, verbesserte Zusammenarbeit von Betreuungseinrichtungen und -personen

Der Programmbaum wird an dieser Stelle in der EP-Evaluation genutzt, um die Beschreibung der EP und damit die Berichterstattung der EP-Evaluation zu strukturieren. Die Gliederung anhand der Elemente des Programmbaums stellt sicher, dass alle relevanten die EP betreffenden Informationen Berücksichtigung finden.

Quellen für die Beschreibung der EP im Hinblick auf die Bedingungsfaktoren sind v. a. die Beschreibung der Ausgangslage der EP und das regelmäßig durchgeführte Bedingungsmonitoring sowie die gemeinsam mit der EP-Koordination erstellte Struktur-Landkarte der EP. Die Beschreibung von Konzept und Aktivitäten speist sich aus der Zielklärung – das gemeinsam mit den EP-Beteiligten entwickelte Zielsystem bildet hier die wichtigste Grundlage. Schließlich dienen durch die EP-Evaluation und EP-Beteiligte erhobene Daten dazu, (ausgewählte) Resultate der EP zu beschreiben.

3 Bedingungsfaktoren der EP



Dieses Kapitel enthält Informationen zu relevanten Bedingungsfaktoren der Entwicklungspartnerschaft BAF und insbesondere zu deren Veränderung über die Projektlaufzeit. Die Bedingungsfaktoren, wie sie sich in der Ausgangslage darstellen und wie sie sich später verändern, sind wichtige Determinanten für das Konzept der EP, dessen Umsetzung und schließlich den Grad der Zielerreichung. Die geplanten Aktivitäten der EP `antworten` zunächst bspw. auf fehlende Kompetenzen bei Zielgruppenmitgliedern (Income) mit Qualifizierungsangeboten, sind dabei jedoch durch die verfügbaren finanziellen Mittel (Input) begrenzt. Ändern sich im Zeitverlauf Bedingungsfaktoren, die für die Zielerreichung wichtige Grundlage sind, wie bspw. rechtliche Rahmenbedingungen, so muss in geeigneter Weise mit einer Anpassung von Konzept und Aktivitäten darauf reagiert werden. Ein `Monitoring` der Bedingungsfaktoren erleichtert es, die Transfermöglichkeiten eines Konzepts zu beurteilen, da Kenntnisse darüber vorliegen, unter welchen besonderen Bedingungen es erfolgreich war, aber auch, welche (Veränderungen der) Bedingungen einen Erfolg gefährden können.

Die hier wiedergegebenen Beschreibungen der Bedingungsfaktoren beruhen im Wesentlichen auf der Beschreibung der Ausgangslage (Zeit vor dem 31.12.2004) und Einträgen im durchgeführten Bedingungsmonitoring, in dem für die EP relevante Veränderungen der Bedingungsfaktoren kontinuierlich erfasst werden. Die Angaben sind hier zusammenfassend wiedergegeben.

3.1 Kontext der EP

Sozialstrukturelle Rahmenbedingungen: In der Region Erzgebirge, Vogtland, Zwickauer Land, Chemnitzer Land gelingt noch immer nicht optimal die Eingliederung bzw. effektivere Qualifizierung benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt, die Region leidet unter Abwanderung. Die Arbeitslosenquote, bezogen auf die abhängigen Erwerbspersonen, beträgt im August 2004 in der Region zwischen 16,7 und 19,9%, darunter bis zu 48% Langzeitarbeitslose und 31,2% Personen älter als 50 Jahre. Die Quote der arbeitslosen Frauen liegt mit bis zu 7 Prozentpunkten über der der Männer, sie beträgt zwischen 18,1% und 23,5%. Die Quote der arbeitslosen jüngeren Menschen unter 25 Jahren beträgt zwischen 14,3 und 15,9%.

Besonders Jugendliche verlassen die Region, da nicht genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Jugendliche ohne Ausbildung, die ca. ein Drittel der arbeitslosen Jugendlichen ausmachen, haben große Probleme, einen Arbeitsplatz zu finden. Viele Jugendliche werden nach der Ausbildung nicht in ein Arbeitsverhältnis übernommen. In der Region sank seit 1990 die Bevölkerungszahl um durchschnittlich ca. 11%. Ein Großteil dieser Verringerung ist auf die Abwanderung, begründet durch die hohe Arbeitslosigkeit und die scheinbar geringen Entwicklungschancen, zurückzuführen. Auch für die nahe Zukunft wird für Sachsen ein Bevölkerungsrückgang von 15% bis zum Jahr 2020 prognostiziert und für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sogar ein noch stärkerer Rückgang von ca. 25%. Außerdem scheiden immer mehr Fachkräfte altersbedingt aus Unternehmen aus und ab 2006 verlassen zunehmend geburtenschwache Jahrgänge die Schulen. Infolge dessen sind für die nächsten Jahre Probleme bei der Deckung des Nachwuchses bei Fachkräften zu erwarten.

In vielen Bereichen der Wirtschaft werden gut qualifizierte Fachkräfte gesucht. Mit Blick auf diese Entwicklungen stellen die Ausbildung, die Qualifizierung und das Erlangen von Berufserfahrung wesentliche Fundamente dar, auf denen heute am Arbeitsmarkt Benachteiligte ihren Weg in Beschäftigung finden bzw. sichern können.

Rechtliche Rahmenbedingungen: Die EP BAF weist eine Vielfalt an Kofinanzierungen auf. Für sechs Teilprojekte zur Anpassung benachteiligter Personen in und für KMU an den wirtschaftlichen und strukturellen Wandel, erfolgt die Kofinanzierung über Teilnehmendeneinkommen der Unternehmen und der Bundesagentur für Arbeit (Arbeitslosengeld, Zuschüsse für Trainingsmaßnahmen der Arbeitsagentur, Existenzgründungszuschuß der beteiligten Ich-AGs), in einem Fall stammt die Kofinanzierung aus Teilnehmendeneinkommen der ARGE Agentur für Arbeit-Vogtlandkreis (SGB II und SGB III).

Für die Zeit von Qualifizierung werden die Teilnehmenden von der Arbeit freigestellt. Diese Ausfallzeit wird als Kofinanzierung der Unternehmen angerechnet. Die Unternehmen zahlen darüber hinaus Teilnehmenden-Beiträge. In einem Fall werden durch das Unternehmen Eigenmittel als kalkulatorische Miete erbracht. In einem weiteren Fall wird die Kofinanzierung komplett über den Einsatz von Eigenmitteln der GmbH realisiert.

3.2 *Income der EP*

Durch strukturelle Reformen wie die Umsetzung der HARTZ-Gesetze und aktive Arbeitsmarktpolitik ergeben sich vielfältige neue Ansatzpunkte, um Benachteiligte und erwerbsfähige Personen, die längere Zeit vom Arbeitsmarkt fern waren, wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Entscheidend ist eine enge Verknüpfung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente mit den Bedarfen der Unternehmen. Dazu ist es notwendig, dass die Akteure am Arbeitsmarkt, der Wirtschaftsförderung sowie der Regionalentwicklung gemeinsam agieren. Hier

setzt die EP an und bezieht die in der Projektregion agierenden lokalen Bündnisse (z. B. Regionalmanagement Erzgebirge, Regionalinitiative Vogtland u. a.) aktiv ein. Eine engere Verknüpfung zwischen diesen Strukturen und den einzelnen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die vielfältigen Ansätze der einzelnen Teilprojekte, die die Probleme mit unterschiedlichem Fokus bearbeiten werden, aber auch Fleiß und Lernbereitschaft der Menschen und insbesondere der benachteiligten Gruppen bilden die Basis zur Umsetzung der Zielstellungen, ebenso wie die Bereitschaft der KMU zur Kooperation in Netzwerken.

Wichtiger Bedarf besteht für die Region Erzgebirge, Vogtland, Zwickauer Land, Chemnitzer Land hinsichtlich der Eingliederung bzw. effektiveren Qualifizierung benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt, damit sich Perspektiven für diese Gruppen öffnen und den Tendenzen der Abwanderung aus der Region entgegengewirkt wird.

3.3 Input der EP

In die EP BAF ist die Wirtschaftsförderung Erzgebirge (WFE) GmbH als Teilprojekt und als Koordinatorin involviert, die bereits Erfahrungen und Aktivitäten im Netzwerkmanagement gewinnen konnte, z. B. bei der Erstellung und Umsetzung des Regionalen Entwicklungs- und Handlungskonzeptes Erzgebirge (REK) sowie des Regionalmanagements Erzgebirge. In drei Landkreisen wurde in enger Zusammenarbeit zwischen der Agentur für Arbeit und der Wirtschaftsförderung Erzgebirge die Qualifizierungskette für Existenzgründende geschaffen. Dieses Netzwerk vereint alle regionalen Akteure, die im Bereich der Existenzgründungsunterstützung tätig sind (Agentur für Arbeit, Kammern, Wirtschaftsförderungen).

Verschiedene Programme auf EU- und Bundesebene wurden durch die Wirtschaftsförderung Annaberg (WFA) GmbH, Vorläuferin der WFE GmbH, in der Vergangenheit genutzt, um Projekte zur Verbesserung der regionalen Situation zu realisieren. Insbesondere mit dem ADAPT-Projekt „Freizeit und Tourismus“ wurden nachhaltige Strukturveränderungen durch Formen touristischer Kooperation in der Region initiiert und umgesetzt. Im „Kooperationsnetzwerk Berufliche Weiterbildung“ fungiert die WFE gemeinsam mit der Schweißtechnische und Bildungszentrum Zwickau gGmbH als Netzwerkmanager mit dem Ziel, für KMU der Region Westsachsen/Erzgebirge bedarfsgerechte Qualifizierungen zu realisieren. Darüber hinaus hat die WFA GmbH kontinuierlich an der Anwendung moderner Kommunikationstechnologien mitgearbeitet, z. B. beim INTERREG II- Projekt „Entwicklung und Aufbau moderner Marketingstrategien für KMU unter Nutzung von Online-Informationssystemen“. Im EFRE-Projekt „InnoSachsen“ wird über die WFA das Teilprojekt InnoErzgebirge für die GmbE-Region umgesetzt.

Auf der Grundlage der Beantragung von 63,6% ESF-Mitteln steht BAF zum Stichtag 31.12.2004 mit Zuwendungsbescheid vom 22.12.2004 vor dem 1. Meilenstein und der Überleitung in die Durchführungsphase.

Veranschlagt ist ein 14%-iger Einsatz von öffentlichen Geldern aus Mitteln der Bundesagentur für Arbeit (Einkommen für Teilnehmende) und 0,2% kommunaler Mittel (ganz überwiegend für Maßnahmekosten). 14,4% des Mitteleinsatzes entfällt als private (Dritt-)Mittel auf Mittel von privaten Arbeitgebern und Einkommen von Teilnehmenden privater Arbeitgeber sowie 7,8% auf Eigenmittel.

3.4 Struktur der EP

Die geplante Rechtsform der Entwicklungspartnerschaft „Benachteiligung überwinden - Arbeit gestalten - Fachkräfte entwickeln“ ist ein Kooperationsverbund. Das Netzwerk der EP besteht aus sieben operativen Partnern mit neun thematischen Teilprojekten (einschließlich Koordination und Transnationale Koordination) sowie 19 strategischen Partnern. Projektmanagement und Koordination werden von der Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH durchgeführt. Das transnationale Projektmanagement wird über Auftragsvergabe realisiert. Ein Lenkungsausschuss aus der Führungsebene der beteiligten Institutionen und wichtiger Arbeitsmarktakteure steuern das vertikale Mainstreaming.

Zwischen den operativen Partnern und den strategischen Partnern der EP bestehen zum Stichtag 31.12.2004 weitere wichtige Beziehungen: Die operativen Partner decken ein sich ergänzendes Themenspektrum zur Entwicklung von benachteiligten Fachkräften in KMU unter Nutzung und Optimierung der Arbeitsmarktinstrumente ab. Die strategischen Partner der Region werden an der Entwicklung der Strategie und der projektübergreifenden Handlungsansätze beteiligt. Die nationale Koordination bildet die Basis für das Erreichen der definierten Ziele und sichert gemeinsam mit der Evaluation die Qualität der Ergebnisse. Sie realisiert die Querschnittsthemen in der EP, organisiert das Mainstreaming und den bundesweiten Erfahrungsaustausch mit anderen Entwicklungspartnerschaften. Die transnationale Koordination steuert die TP-übergreifenden Aktivitäten hinsichtlich transnationaler Zusammenarbeit und sichert deren Arbeitsergebnisse.

Zur Projektdurchführung werden zwei Arbeitsgremien gebildet. Die interne Steuerungsgruppe aus Vertretern jedes TP gewährleistet die Verzahnung der TP und den ständigen Informationsaustausch. Für die Einbindung der strategischen Partner wird ein „Kompetenzkreis“ installiert, der regelmäßig über die Projektergebnisse informiert wird, seine Erwartungen an die Projektfortführung formuliert und Erfahrungen aus den Projekten in seinen Verantwortungsbereich aufnimmt. Dadurch wird die Einbeziehung der regionalen strategischen Partner zur konsequenten Umsetzung des gemeinsamen Arbeitsprogramms garantiert.

Beteiligte operative und strategische Partner

Trägerorganisationen und Teilprojekte – operative Partner

Arbeit, Technik und Bildung GmbH Chemnitz (ATB)

Teilprojekt: Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung

Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH, Lengenfeld

Teilprojekt: Integration Benachteiligter in Unternehmen (BinU)

SMK GmbH, Röhrsdorf

Teilprojekt: Arbeitsplatznahe Qualifizierung

Privatinstitut für Regional- und Unternehmensentwicklung Chemnitz GmbH (PRU) Chemnitz

Teilprojekt: Informations- und Wissenspool (IWP)

Gesellschaft für innovative Strukturentwicklung mbH (GIS), Zwickau

Teilprojekt: Bildungs- und Personalmanagement Benachteiligter

Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH, Annaberg-Buchholz

Teilprojekt: Struktureller Beschäftigungswandel

Teilprojekt: Nationale Koordination 1. Meilenstein

Teilprojekt: Nationale Koordination Durchführung

Teilprojekt: Transnationale Koordination (Auftragsvergabe)

bib group outplacement GmbH, Chemnitz

Teilprojekt: Innovative Arbeitszeitmodelle

Strategische Partner

Landratsämter Annaberg und Vogtlandkreis

Deutscher Gewerkschaftsbund Region Erzgebirge

Handwerkskammer Chemnitz

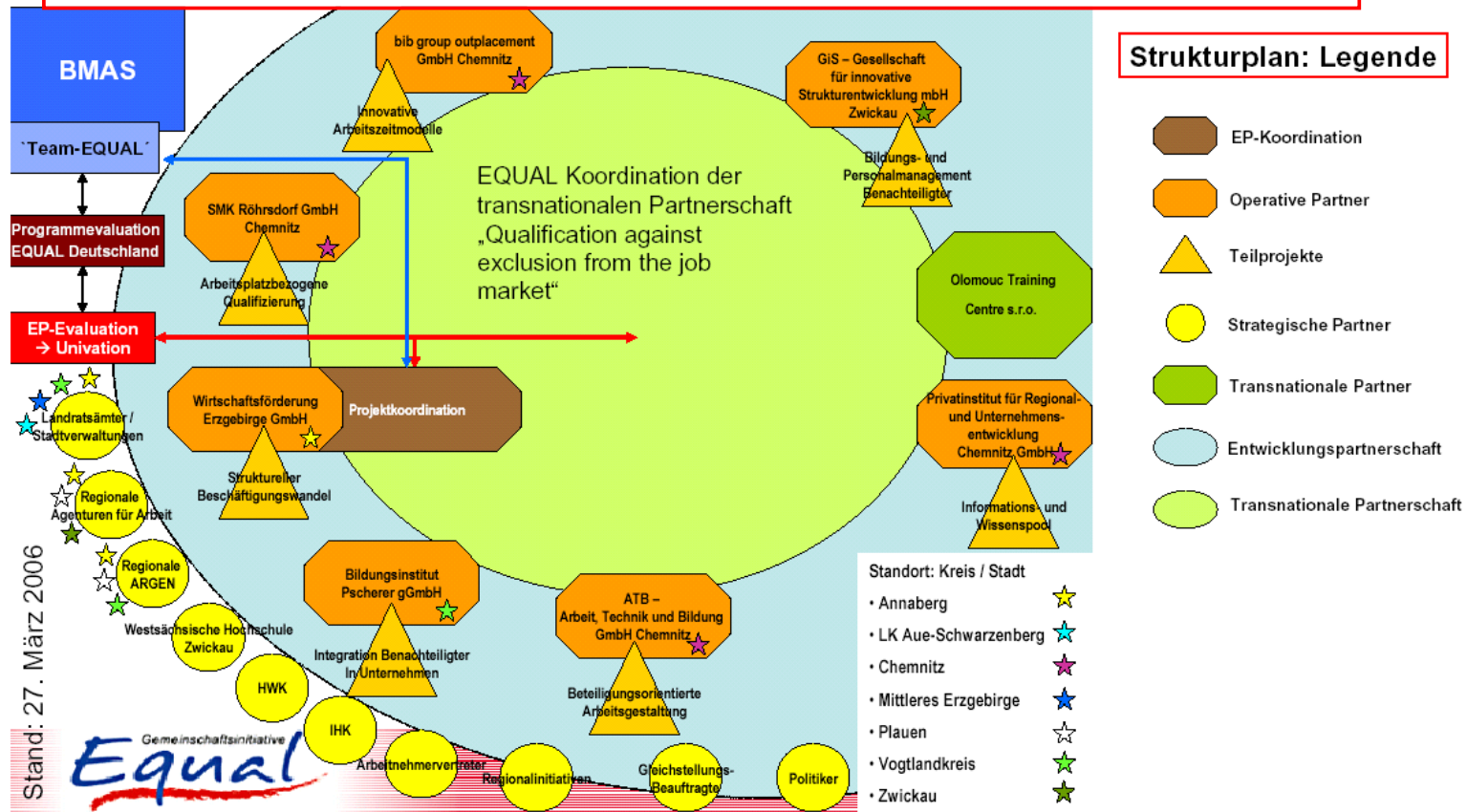
Arbeitsagenturen und Argen

Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen, Chemnitz-Plauen-Zwickau, Chemnitz

Westsächsische Hochschule Zwickau, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Kommunalvertreter

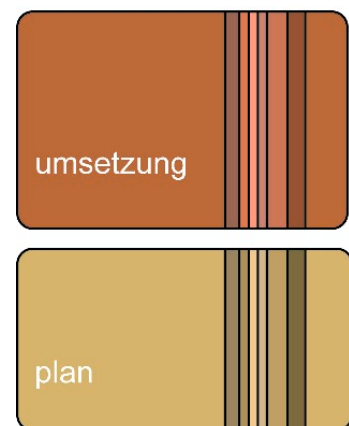
Strukturlandkarte und die Verflechtungen der EP



8
Univation

Abbildung 2: Struktur-Landkarte der EP BAF

4 Konzept und Aktivitäten der EP



Zentraler Bestandteil des EP-Konzepts ist das Zielsystem, das die richtungsweisende Grundlage für die Planung der EP-Aktivitäten darstellt. Wie bereits beschrieben, wurde zu Beginn der EP-Evaluation auf der Grundlage der Vorarbeiten der EP-Beteiligten gemeinsam ein Zielsystem entwickelt, in dem auf drei Ebenen (Leitziele, Mittlerziele, Detailziele) die Ziele der EP und ihrer Teilprojekte in einen logischen Zusammenhang gebracht wurden. Dabei wird Wert darauf gelegt, in den Zielen die erwünschten Stabilisierungen oder Veränderungen bei Zielgruppen zu benennen, die durch die Aktivitäten der EP ausgelöst werden sollen (Outcomes). Den einzelnen Zielen auf der Ebene der Detailziele werden konkrete Aktivitäten zugeordnet, die zu ihrer Erreichung beitragen sollen und durch die Teilprojekte bzw. die EP-Koordination und transnationale Koordination der EP umgesetzt werden. Hierbei wird u. a. deutlich, dass teils mehrere Teilprojekte zur Erreichung eines Detailziels beitragen, dass die einzelnen Vorhaben also in einem logischen Zusammenhang stehen und dass Synergien möglich sind.

Das Leitziel und die Mittlerziele der EP BAF

Die EP hat sich als **Leitziel** gesetzt:

Am Arbeitsmarkt bislang benachteiligte Personen sind langfristig Existenz sichernd als Beschäftigte in KMU der Region integriert bzw. haben sich in der Region Erfolg versprechend selbständig gemacht.

Darauf aufbauend erarbeitete die EP **die Mittlerziele** für ihre Arbeit. Die einzelnen Teilprojekte übernehmen verschiedene Aufgaben, die sie mit gezielten Aktivitäten unterstützen. Diese sind im Zielsystem festgehalten. Mit ihren Aktivitäten verfolgen die Teilprojekte die folgenden **Mittlerziele** entsprechend dem Zielsystem:

- Benachteiligte Arbeitnehmende nutzen beteiligungsorientierte Konzepte, verfügen über Fachkompetenz und über eine gesicherte Position im Unternehmen.

- Benachteiligte Arbeitsuchende haben neues Selbstbewusstsein gewonnen, sind in der Lage, flexibel eine Beschäftigung in einem Unternehmen der Region anzunehmen und haben die Bereitschaft, in auftragsstarken Zeiten flexibel einzuspringen.
- Zur Existenzgründung motivierte benachteiligte Personen machen sich auf der Grundlage eines soliden und gut durchdachten Gründungs-/Geschäftskonzeptes in der Region selbständig und bleiben erfolgreich am Markt.
- Benachteiligte Arbeitsuchende über 50 Jahren und unter 25 Jahren kennen ihre Einsatzmöglichkeiten, erweitern diese systematisch durch Qualifizierung und bemühen sich aktiv mit geeigneten Strategien (schriftliche bzw. persönliche Bewerbung, Praktika u. Ä.) um einen Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit.
- Arbeitgebende in KMU der Region sind motiviert, benachteiligte Personen einzustellen, stellen diese ein und unterstützen sie gezielt mit neuen Arbeitszeitmodellen und Personalentwicklungskonzepten.
- EP-Beteiligte verfügen über Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts, tauschen sich aus und kooperieren untereinander und mit Unternehmen.
- Politisch Verantwortliche kennen und akzeptieren Ergebnisse der EP, verbreiten diese und nutzen sie.

Im Anhang dieses Dokuments findet sich das vollständige Zielsystem der EP BAF in der aktuellen Version mit den Handlungszielen³ zugeordneten (ausgewählten) Aktivitäten.

4.1 Beschreibung von Konzept und Aktivitäten der EP

Ein **stimmiges Konzept** der EP BAF für die Verfolgung des Leitzieles „Beschäftigungssicherung bislang benachteiligter Personen in KMU der Region bzw. als Selbständige in der Region“ liegt zum 31.12.2004 als Grundlage eines EP-Zielsystems vor.

Die Verknüpfung der TP und ihrer Wirkungsfelder zu einem zielgerichteten Netzwerk im Projekt dient der Schaffung von nachhaltigen Strukturen zur Fachkräftequalifizierung für die im Wettbewerb benachteiligten kleinen und mittelständischen Unternehmen und zur Integration benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt. Potenziale der KMU und deren Stand in der Region werden gestärkt, der strukturelle Wandel unterstützt, Perspektiven aufgezeigt und damit der Abwanderung von Arbeitskräften entgegengewirkt. Durch die im Projekt integrierte Unterstützung bei Ausgründungsprozessen werden Beschäftigten, deren Arbeitsplätze besonders gefährdet sind, Handlungsperspektiven erschlossen und dem Ar-

³ Hier kam es zu einer Veränderung der Begrifflichkeit; früher Handlungsziel, heute Detailziel

beitsmarkt neue Impulse hinzugefügt. Die Maßnahmen integrieren bestehende Instrumente der Arbeits- und Wirtschaftsförderung. Die Aktivitäten sind auf die angepasste Nutzung von Arbeitsmarktinstrumenten hinsichtlich der KMU-geprägten Wirtschaftsstruktur ausgerichtet. Die Gestaltung des Mainstreaming erhält in Bezug auf diese Ausrichtung und auf die (angepasste) Anwendung der HARTZ-Gesetze eine besondere Gewichtung.

Dem Personal von kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die dem steigenden Wettbewerbsdruck mit der Forderung nach Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Effizienz gerecht werden. Das erzielt schnell messbare Ergebnisse und sichert das Bestehen von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Erhöhung deren Wettbewerbsfähigkeit und damit die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Durch die gemeinsame Qualifizierung von jüngeren und älteren Beschäftigten findet ein Erfahrungstransfer zwischen den Generationen statt. Die Ergebnisse sind überregional nutzbar.

4.2 Wichtigste Veränderungen in Konzept und Aktivitäten der EP

Bereits im ersten Jahr der Laufzeit kam es zu **Strukturveränderungen** der EP. So musste in der Phase des ersten Meilensteins Ersatz für ein ausscheidendes TP gefunden werden. Zu Beginn der Durchführungsphase fand außerdem eine Trägeranpassung im TP "Innovative Arbeitszeitmodelle" statt, was erhöhten Abstimmungs- und Klärungsbedarf sowie die Erweiterung der Kooperationsvereinbarung mit sich brachte. Zugleich nahm die WFA eine Namensänderung in Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH zum 01.07.2005 vor. Vorgesehene transnationale Partner aus Italien und Slowenien fielen bereits im Frühjahr 2005 weg, neue Partner mussten gewonnen werden. Dadurch verschob sich der Beginn der transnationalen Zusammenarbeit in das Jahr 2006 und es war die Erstellung einer neuen TCA erforderlich. Förderlichen Einfluss auf die EP BAF hatte die Einführung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems DIN EN ISO 9001:2000 beim Teilprojekt Informations- und Wissenspool.

Veränderungen im **Kontext der EP**: diese betrafen im Jahr 2005 die Änderung des politischen Umfeldes (bundesweite Neuwahlen mit Änderung der Regierungsparteien) verbunden mit Auswirkungen auf die Fördermöglichkeiten und damit auf die Leistungen der Teilnehmenden (Kofinanzierung). Für die EP wurde dadurch die Kofinanzierung erschwert. Auch die Einführung des Arbeitslosengeld (ALG) II und Aufnahme der Tätigkeit der regionalen ARGEn wirkten sich hemmend auf die EP aus, da neue Kontakte zu den Entscheidungsträgern geknüpft werden mussten. Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen veränderte sich und somit sank die Bereitschaft, die Angebote des TP "Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung" zu nutzen, zusätzlicher Akquiseaufwand entstand.

Weitere Kontextveränderungen erfolgten in den Monaten danach: Es gab neue Regelungen zu ICH-AG, wodurch das Gründungsverhalten beeinflusst wurde und damit auf die Möglichkeiten der Kofinanzierung. Durch diese veränderten Bedingungen wurden bei einigen TP Anpassungen der Qualifizierungskonzeptionen erforderlich (WFE, GiS, BIP). Durch die besondere und intensive Förderung Jugendlicher und Älterer (Eingliederungszuschüsse), wird es immer schwieriger, in den Altersgruppen dazwischen Vermittlungen in Unternehmen zu realisieren bzw. Teilnehmende in Projektmaßnahmen einzubinden.

Zu Veränderungen beim **Input** kam es durch die Einführung des ALG II mit direkten Auswirkungen auf Kofinanzierungsmöglichkeiten, was sich hemmend auf die EP auswirkte. Durch Fluktuation von Mitarbeitenden im TP "Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung" kam es zu Änderungen im Angebotskatalog des TP, was ebenfalls ein Hemmnis für die EP darstellte. Die Inputänderungen hatten weiteren Einfluss: der Wegfall der Förderung des Modells Ich-AG sowie die Neuregelungen für die Unterstützung von Existenzgründenden und der Wegfall von Kofinanzierungsmöglichkeiten werden als hemmend für die Arbeit im Projekt eingeschätzt.

Änderungen im **Income** der EP: die Erfahrung des TP "Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung" zeigt, dass sich die Arbeit mit den Teilnehmenden sehr differenziert gestaltet, sowohl hinsichtlich ihrer Voraussetzungen als auch der Anforderungen. Dies führt zur Entwicklung individueller Vorgehensweisen und Lösungen, was eine größere Breite Vorgehensmodellen hervorbringt. So entsteht in der EP eine Vielzahl parallel laufender Aktivitäten, die insgesamt einen höheren Aufwand erfordern, damit den Anforderungen Rechnung getragen werden kann. Jedes neu gewonnene Unternehmen erfordert eine Adaption des Vorgehens zur Unterstützung der beteiligungsorientierten Lösungsentwicklung, da Anforderungen an und Probleme mit den zu qualifizierenden Mitarbeitenden jeweils spezifisch angegangen werden müssen.

Die Veränderungen in den Rahmenbedingungen der EP erforderten eine grundlegende Anpassung in den Zielen und Aktivitäten einiger TP: Korrektur der Anzahl der geplanten Zielpersonen in den TP von SMK, BIP, WFE und Überarbeitung der Maßnahmeplanung in den TP von WFE und GiS.

Änderungen, die die **Struktur** der EP betreffen, beziehen sich im Jahr 2006 auf die Erweiterung der transnationalen Partnerschaft von zwei auf vier Länder. Dies wirkt sich förderlich auf die Arbeit der EP aus, da ein größeres Spektrum an Aktivitäten realisierbar wird. Zudem ist ein stärkerer Austausch auf transnationaler Ebene möglich und neue Aspekte fließen in die Partnerschaft ein.

Eine Reihe von Kontextänderungen betrifft das Jahr 2006. Die Änderungen bei den Ich-AG haben Einfluss auf die Orientierungsseminare genommen: zwar nahm zunächst die Anzahl

der Teilnehmenden ab, dafür stieg die Qualität der Gründungsabsichten und –konzeptionen an. Durch die Maßnahmen QAB (Qualifizierung für Arbeitslose ohne Berufsabschluss) kamen zusätzliche Mittel in die Region zur Erzielung von Berufsabschlüssen für gering qualifizierte, was allerdings hemmende Wirkung insofern hatte, als dadurch eine geringere Teilnehmenden-Zuweisung für EQUAL durch ARGE erfolgte. Dies hatte weniger Teilnehmende in den geplanten EQUAL-Maßnahmen mit negativen Auswirkungen auf die Kofinanzierung zur Folge. Z. T. hatte die ARGE weniger Haushaltsmittel zur Verfügung, dadurch wurden weniger Bildungsgutscheine ausgegeben und daraus folgend gab es weniger Möglichkeiten der Fahrtkostenfinanzierung für die Teilnehmenden. Dies schränkt die Möglichkeiten der Teilnehmendengewinnung ein, da diese keine Fahrkostenerstattung bekommen. Da weitere Förderprogramme, z. B. Kooperationsnetzwerke für berufliche Weiterbildung, zur Verfügung standen, kam es zu Konkurrenz mit den EQUAL-Maßnahmen und die Unternehmen waren überfordert hinsichtlich Auswahl geeigneter Bildungsmöglichkeiten. Unternehmen waren weniger stark zu sensibilisieren, an Weiterbildung teilzunehmen.

Eine Incomeänderung ist begründet durch eine Veränderung der ARGE-Klientel. Ursprünglich sollten Beschäftigte aus Unternehmen qualifiziert werden. Stattdessen mussten Qualifizierungsinhalte und Dauer der Weiterbildungen an die neue Zielgruppe angepasst werden, stärker ausgerichtet auf Motivation.

Hindernisse für die Arbeit der EP: die Teilnehmendenakquise wurde von manchen TP einfacher eingeschätzt, stattdessen musste ein erhöhter Aufwand betrieben werden. Schwierigkeiten in Bezug auf das Ziel, Zusammenführen von Unternehmen und arbeitslosen Personen durch Arbeitszeitmodelle. Dies war nicht wie vorgesehen möglich, dadurch kann der Mehrwert der Vermittlung in Unternehmen nicht erfüllt werden. Außerdem stellte sich der angenommene Bedarf für Ausgründungsunterstützung bei Beschäftigten als zu gering dar. Dadurch konnten keine speziellen Seminare für gründungswillige Beschäftigte durchgeführt werden, diese Personen wurden in die Seminare zur Existenzgründung für arbeitslose Personen eingebunden. Zur Anpassung von Zielen und Aktivitäten führte auch die Änderung der Schwerpunkte in einem TP. Hier wurden statt Durchführung von Qualifizierung Good practice-Beispiele aufgezeigt.

Förderliche Bedingungsfaktoren für die Arbeit der EP: Strategische Partner in der Region (Agentur, IHK, BVMW, HWK) sind aufgeschlossen für das regionale TP und akzeptieren dieses, insbesondere dadurch, dass sie sich mit dem Klientel beschäftigen. Z. T. wird sehr gute Zusammenarbeit mit ARGE und Agentur für Arbeit bei Teilnehmendengewinnung genannt. Durch Wirtschaftswachstum in der Region wird ein Handlungsbedarf erforderlich, der durch EQUAL gedeckt werden kann. Die Evaluation hat im Projektverlauf eine wertvolle begleiten-

de Funktion, die kontinuierlich Hinweise für die Projektdurchführung gibt. Die Arbeitsatmosphäre in der EP wird als gut und offen beschrieben.

4.3 Bewertung der Zusammenarbeit im Netzwerk durch die Beteiligten

Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner in einem Netzwerk wird in EQUAL als ein förderlicher Faktor für die nachhaltige Zielerreichung gewertet und ist eine Grundvoraussetzung für die Beteiligung am Programm. Positive Nutzen werden z. B. im Hinblick auf eine größere Öffentlichkeitswirksamkeit oder die Vermittlung neuer Kontakte erwartet. Um die Netzwerkzusammenarbeit im Fall der EP BAF zu charakterisieren und ggf. Möglichkeiten der Optimierung aufzuzeigen, werden die EP-Beteiligten zu zwei Zeitpunkten hierzu befragt.

Im Rahmen der **ersten Netzwerkbefragung** im Februar 2006 gaben acht Beteiligte der EP BAF, die Koordinatorin und sieben Teilprojektverantwortliche, ein Urteil zu verschiedenen Aspekten der Zusammenarbeit im Netzwerk ab und machten Vorschläge zur Weiterentwicklung. Ihnen wurden im Rahmen einer Online-Befragung 22 Aussagen zur Beurteilung vorgelegt und insgesamt acht offene Fragen gestellt, die sich auf die Charakterisierung der Netzwerkzusammenarbeit und mögliche Optimierungsansätze richten.

Die Befragung zeigt, dass die EP-Beteiligten gemeinsame Ziele formulieren konnten, denen sie folgen und die in großen Teilen denen ihrer Organisationen ähneln. Der Zielfindungsprozess wird als nicht übermäßig zeitaufwändig empfunden.

Der Nutzen der Zusammenarbeit im Netzwerk wird von den Befragten deutlich gesehen. Für sie besteht er insbesondere darin, dass Aktivitäten gemeinsam umgesetzt werden können, womit die Hoffnung auf verbesserte Zielerreichung verbunden ist, dass neue Kooperationen aufgebaut werden konnten und dass die Möglichkeit des Austauschs mit den Partnern gegeben ist. Eine höhere Öffentlichkeitswirksamkeit durch das Netzwerk wird in Teilen wahrgenommen. Es entstehen in der Wahrnehmung der Befragten Synergien, die v. a. durch den Austausch von Kenntnissen und Dienstleistungen bestätigt werden.

In den Antworten der Befragten spiegelt sich der Aufwand, den die Netzwerkarbeit mit sich bringt. Dieser wird jedoch insgesamt nicht als so umfangreich wahrgenommen, dass er den formulierten Nutzen überwiegt. Die Motivation zur Mitarbeit im Netzwerk ist vorhanden.

Die Befragten sehen es im Wesentlichen so, dass die Initiative zur Kooperation nicht nur von einzelnen Partnern ausgeht. Sie nehmen teils eine starke Vertrauensbasis zwischen den Netzwerk Beteiligten wahr und bringen eine große Bereitschaft ein, eigene Projekte außerhalb der EP mit anderen Partnern zu diskutieren.

Die Netzwerkstrukturen werden in großem Umfang als krisenfest, stabil und in Teilen als voraussichtlich überdauernd wahrgenommen. Als Beleg dafür werden die bisherigen Erfahrungen im Netzwerk genannt.

Nur einzelne Befragte nehmen eine Unterstützung des Netzwerks durch externe Akteure (Arbeitsverwaltung, Kommune/Kreis/Land sowie Unternehmen) wahr. Der überwiegende Teil sieht dagegen die Möglichkeit, geeignete Angebots-Teilnehmende zu finden.

Ansätze zur Optimierung der Netzwerkarbeit sehen die Befragten v. a. in der Intensivierung des inhaltlichen Austauschs zwischen den Netzwerkpartnern, wobei auch der Informations- und Wissenspool stärker genutzt werden sollte.

Ein Jahr nach der ersten Netzwerkbefragung fand eine erneute Umfrage unter den Projektverantwortlichen statt. Außer der Charakterisierung der Netzwerkzusammenarbeit und den möglichen Optimierungsansätzen, geht es in dieser zweiten Befragung um die Nachhaltigkeit der Netzwerkkontakte und das gemeinsame Mainstreaming. An der zweiten Runde beteiligten sich 14 Befragte der EP BAF, die Koordinatorin und 13 Teilprojektverantwortliche.

Auch diese **zweite Befragung** zeigt, dass die EP-Beteiligten nach wie vor daran arbeiten, die gemeinsam formulierten Ziele zu erreichen und diese nach wie vor denen ihrer Organisationen ähneln. Die **Nachhaltigkeit** der Netzwerkkontakte und damit auch deren Stabilität sowie die geschaffenen Strukturen werden von den Beteiligten als recht hoch eingeschätzt. Während die Einschätzung der Stabilität der Kontakte leicht rückläufig ist gegenüber der ersten Netzwerkbefragung, sind nun deutlich die meisten der Ansicht, dass die jetzt geschaffenen Strukturen so wichtig sind, dass sie auch nach Ablauf der EQUAL-Förderung von ihnen genutzt werden.

Der **Nutzen der Zusammenarbeit** im Netzwerk wird auch in der zweiten Runde der Netzwerkbefragung von den Befragten deutlich gesehen. Für die Teilprojekte ergeben sich Synergien, die von allen als für die eigene Arbeit nützlich betrachtet werden. Fast alle Befragten können die Kontakte der Netzwerkpartner überwiegend gut nutzen. Für einen Großteil der Befragten dient die Einbindung in das Netzwerk der Bekanntheit der eigenen Organisation. Bei der ersten Netzwerkbefragung war dies noch deutlich seltener der Fall. Hier erweist sich eine kontinuierliche gemeinsame Arbeit als vorteilhaft.

Der **Aufwand**, den die **Netzwerkarbeit** mit sich bringt, wird mit der Zeit als weniger umfangreich wahrgenommen als zu Anfang der Netzwerkbeziehung. Die **Motivation zur Mitarbeit** im Netzwerk ist deutlich vorhanden und angestiegen im Lauf des ersten Jahres. Auch der **Austausch** zwischen den operativen Partnern wird als noch hilfreicher empfunden und die Netzwerkkommunikation wie auch die Abstimmung im Netzwerk als weniger aufwendig. So

sind auch alle Partner dazu bereit, über eigene neue Projekte mit den Partnern im Netzwerk zu diskutieren. Somit sind Interaktionsdichte wie auch deren Qualität deutlich vorhanden.

Die Befragten der EP schätzen das **Mainstreaming** bzw. die Unterstützung, die sie dafür bekommen, weniger positiv ein. Während die Einschätzung bzgl. der **Unterstützung** durch Arbeitsverwaltung, ARGE, Kommune, Kreis und Land bei der ersten Befragung noch häufiger bei voll und ganz lag, liegt sie nach 1,5 Jahren Projekterfahrung schwerpunktmäßig bei 'trifft eher zu'. Auch die Möglichkeit, **geeignete Teilnehmende** für die Maßnahmen der EP zu finden, wird zum späteren Zeitpunkt weniger positiv eingeschätzt als ein Jahr zuvor. Lediglich die Bereitschaft EP-externer Organisationen und **Unternehmen zur Kooperation** wird als angestiegen eingeordnet. In Bezug auf die strategischen Partner bzw. deren Engagement zur Unterstützung und ihr Interesse an den Produkten der EP herrscht eher verhaltener Optimismus bei den Befragten aus den Teilprojekten. Am ehesten wird positiv wahrgenommen, dass die strategischen Partner Bedarf an den Ergebnissen der EP äußern.

Öffentlichkeitsarbeit, das **Mainstreaming**, gute **Kooperation** auch in Zukunft und die Einbindung von Unternehmen werden als wichtige Erfordernisse für die Zukunft angesehen. Als bedeutend für die Stabilität der Netzwerkverbindung werden überwiegend angesehen: eine rege Kommunikation, die Veranstaltungen des Kompetenzkreises sowie die transnationalen Aktivitäten in Verbindung mit den entsprechenden Produkten der EP. Der gemeinsame Austausch zwischen den EP-Partnern wird als notwendig angesehen, um Synergien auch in Zukunft nutzen zu können.

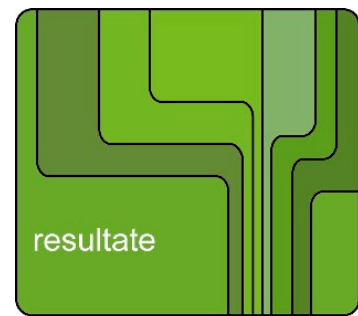
4.4 Bewertung der strategischen Partner

Auch die strategischen Partner der EP wurden um ihre Einschätzung zum Netzwerk BAF gebeten. Im März 2007 fand diese gesonderte Befragung der strategischen Partner statt. Um Teilnahme gebeten wurden zehn Fachpersonen aus Unternehmen der Region, aus ARGE, aus dem Regionalmanagement, aus Landkreis und IHK, die bereits mit der EP kooperieren und denen diese bekannt ist. Acht von diesen angeschriebenen Personen beteiligten sich an der Netzwerkbefragung. Damit ist für die EP die Chance gegeben, aus den Angaben und Einschätzungen ihrer strategischen Partner Rückschlüsse auf den Nutzen von Zusammenarbeit und Austausch, den die Unternehmen und Organisationen sehen, zu ziehen, Impulse für die künftige Arbeit der EP sowie Informationen von außen über das Netzwerk zu erhalten.

Hier zeigen die Ergebnisse: Insgesamt wird die EP BAF von den strategischen Partnern sehr wohlwollend wahrgenommen und als ernsthafter Kooperationspartner gesehen. Fast zwei Drittel der strategischen Partner finden, dass sich durch die Zusammenarbeit mit der EP BAF Synergien ergeben, die für die eigene Arbeit wichtig/nützlich sind. Die Hälfte der strategischen Partner ist sehr dazu bereit, über eigene Projekte mit den Partnern in der EP BAF zu

diskutieren. Insgesamt drei Viertel geben an, dass die Ziele der EP den Zielen ihrer eigenen Organisation ähnlich sind und fast 90% bescheinigen der EP, dass sie klar definierte Ziele hat, die sie mit dem Netzwerk erreichen will. Dass die EP auch in Bezug auf das Mainstreaming, also die Verbreitung und den Transfer ihrer Innovationen, klare Ziele hat, das sehen drei Viertel der strategischen Partner als gegeben an. Am wenigsten Zustimmung findet die Aussage, dass die EP BAF die Möglichkeit hat, geeignete Teilnehmende für ihre Maßnahmen zu gewinnen. Mehr als 80% sehen dies als nur bedingt zutreffend an. Die Befragten stimmen außerdem darin überein, dass die Bereitschaft EP-externer Organisationen und Unternehmen zur Kooperation mit der EP BAF nur teilweise als hoch einzustufen ist.

5 Resultate der EP-Aktivitäten



Bei den Resultaten der EP-Aktivitäten handelt es sich um Outputs und erreichte Outcomes sowie Impacts der EP. Outputs und Outcomes werden im Rahmen des Monitorings der EP bzw. der Erhebungen der EP-Evaluation erhoben. Zu Impacts können keine Aussagen getroffen werden.

Beispielhaft werden in den folgenden Kapiteln Resultate aus den Teilprojekten genannt und z. T. beschrieben. Die Beschreibungen stützen sich im Wesentlichen auf das Outputmonitoring und die Angaben aus den Teilprojekten anhand von „Produktblättern“. Das Outputmonitoring 2006 nimmt die Zielgruppe „am regionalen Arbeitsmarkt bislang benachteiligte Personen“ sowie Unternehmer und Unternehmerinnen wie Führungskräfte in den Blick, und es werden Aktivitäten der Teilprojekte für diese Personen/Personengruppen aufgezeigt. Einige TP werden mit ihren Aktivitäten anhand der Angaben aus dem Produktblatt exemplarisch beschrieben.

5.1 Qualifizierung zur Existenzgründungsvorbereitung und Etablierung des "Netzwerks kleine Unternehmen"

Insbesondere zwei Teilprojekte (Struktureller Beschäftigungswandel (WFE), Bildungs- und Personalmanagement (GIS)) sind es, deren Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, in der Region bislang benachteiligte Personen so zu qualifizieren, dass diese zu einer Existenzgründung befähigt und in ihrem Vorhaben gestützt werden.

Das TP „**Struktureller Beschäftigungswandel**“ (WFE) führt Existenzgründungsseminare für arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen durch. „In der Projektregion ist es aufgrund der hohen Arbeitslosenquote um die 18 % besonders wichtig, alternative Möglichkeiten für Beschäftigung aufzuzeigen und diese zu unterstützen. Um einen nachhaltigen Verbleib der Existenzgründer und -gründerinnen am Markt zu gewährleisten, ist eine gute Gründungsvorbereitung absolut notwendig. Die weitaus positive Bilanz der Gewerbean- und Gewerbeabmeldungen in der Region über Jahre hinweg ist ein deutliches Zeichen für den Erfolg und den Bestand von Existenzgründungen. Das Orientierungsseminar zur Existenzgründung gibt einen Überblick über die wichtigsten Aufgabenfelder der unternehmerischen

Selbständigkeit. Potenzielle Existenzgründer und –gründerinnen gewinnen einen ersten Einblick in die Chancen und Risiken der Selbständigkeit. Das Orientierungsseminar dauert eine Woche und umfasst 35 Stunden mit folgenden Inhalten: Unternehmenskonzeption und –planung, Unternehmerpersönlichkeit und Motivation, Steuern/Betriebswirtschaft/Kalkulation, Versicherung und Rechtsfragen sowie Marketing und Kommunikation.“⁴ Der Nutzen besteht laut Teilprojektaussage in „Sensibilisierung und optimale(r) Vorbereitung potenzieller Existenzgründer und –gründerinnen auf eine Gründung“ (ebenda). Zum nachhaltigen Einsatz wird angemerkt: „Das Orientierungsseminar wird seit mehreren Jahren durchgeführt. Die konstanten Teilnehmendenzahlen von jeweils 15-20 Personen haben gezeigt, dass es durchaus Bedarf und Interesse an diesem Seminar gibt. Darüber hinaus weist auch die Quote der Teilnehmenden, die nach dem Seminar gründen, mit 40% den beispielhaften Erfolg des Seminars nach. Es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft der Bedarf an diesem Seminar besteht, so dass es auch in Zukunft in dieser Weise durchgeführt werden wird“ (ebenda).

Das Netzwerk kleine Unternehmen

Das **Teilprojekt „Bildungs- und Personalmanagement Benachteiligter“** (GIS) hat ein Netzwerk kleiner Unternehmer und Unternehmerinnen für Weiterbildung und Coaching eingerichtet. „Das Netzwerk kleiner Unternehmen ist ein loser Zusammenschluss von Existenzgründern und Kleinunternehmen, hauptsächlich aus der Region Südwestsachsen. Gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit mit ihren großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen wird die Vernetzungsfähigkeit für Kleinunternehmen zur wichtigen Schlüsselqualifikation. Deshalb stehen ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt unserer Netzwerkarbeit. In monatlich stattfindenden Veranstaltungen sprechen Fachexperten zu ausgewählten Themen und berichten Existenzgründer über ihre eigenen Erfahrungen.“⁵

Der Nutzen besteht laut TP-Verantwortlichen darin, dass die Teilnehmenden „in einer vertraulichen Atmosphäre folgende Leistungen (erhalten), die sie selbst mit gestalten:

- Information, Kommunikation und Erfahrungsaustausch zu Geschäftsprozessen, gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Klein-/Kleinunternehmen
- Stärkung eigener Kompetenzen, u. a. durch individuelles Coaching
- Lernprozesse in Rahmen des lebenslangen Lernens
- Entwicklung von Kooperationen und Synergien

⁴ die Angaben sind dem Produktblatt des TP entnommen

⁵ die Angaben sind dem Produktblatt des TP entnommen

- Anbahnung und Realisierung von Geschäftsbeziehungen.

Zusätzlich wird auf individuelle Problemstellungen der Netzwerkpartner reagiert und eine Lösung gesucht“ (ebenda). Zur Nachhaltigkeit nennt das TP: „Vereinsgründung in Vorbereitung; Konstituierung als Kooperationsnetzwerk für Dienstleistungsentwicklung und -realisierung“ (ebenda). Das Teilprojekt führt darüber hinaus ein „Monitoring zu Kleinstunternehmen in der Region Zwickau“. Existenzgründerinnen und -gründer werden dabei zu Gründungsvoraussetzungen, -motivation, Geschäftsfeldern, Nachhaltigkeit (Schaffung von Arbeitsplätzen), Geschäftsprognose sowie Beratungs- und Qualifizierungsbedarfs befragt.

5.2 Qualifizierung zur Einarbeitung bzw. Wiedereingliederung von Mitarbeitenden in Unternehmen

Der Schwerpunkt der Aktivitäten der TP liegt hier bei den Personen, die in Unternehmen beschäftigt und/oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind bzw. (langzeit-)arbeitslos sind.

Die beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung

Qualifizierung zur partizipativen Arbeitsgestaltung führt das **Teilprojekt „Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung“** (ATB) durch. Es werden dafür projektintegrierte Lernangebote für Beschäftigte in KMU eingesetzt. „Beteiligungsorientierung bedeutet eine aktive Einbeziehung (Partizipation) und Befähigung (Empowerment) der Beschäftigten in die Gestaltung betrieblicher Arbeitssysteme und –abläufe. Die Arbeitsgestaltung verfolgt das Ziel einer zweckmäßigen Organisation für ein optimales Zusammenwirken des arbeitenden Menschen, der Betriebsmittel und der Arbeitsgegenstände. Das Konzept zur Unterstützung einer beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung ist aus der praktischen Arbeit mit Unternehmen abgeleitet. Es besteht aus einem geschlossenen Kreislauf mit vier Phasen, die zum Teil fließend ineinander übergehen. Der geschlossene Kreislauf lehnt sich an PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) zur Prozessoptimierung von Deming an. Mit Hilfe des Vorgehens werden unter Nutzung von arbeitsnahen Lernformen die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation und die Handlungskompetenz bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert. Der Regelkreis ermöglicht einen wiederholten Einsatz für eine kleinschrittige bzw. evolutionäre Vorgehensweise und damit perspektivisch eine nachhaltige Fortsetzung der eingeleiteten Gestaltungs- und Lernprozesse.“⁶

Der Nutzen für die Anwendenden besteht in der „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bei gleichzeitiger Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (ebenda). Zur Nachhaltigkeit wird folgende Erfahrung des Teil-

projekts wieder gegeben: „Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen eher bereit sind, in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zu investieren, wenn diese einen Arbeitsaufgabenbezug besitzt, d. h. in den Prozess der Arbeit integriert ist und unmittelbare Vorteile für das Unternehmen spürbar werden. Positive Erfahrungen aus solchen Maßnahmen eröffnen in der Folge Freiräume für weitere, anspruchsvollere Maßnahmen arbeitsbezogener Lernformen bis hin zur Bearbeitung komplexer werdender betrieblicher Projekte“ (ebenda). Das Teilprojekt eruiert außerdem Bedarfe an Arbeitskräften in Unternehmen und berät Unternehmen der Region hinsichtlich Problemlösung und Konzeptentwicklung.

Das **TP „Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung“** (SMK) qualifiziert Arbeitslose und Beschäftigte im technischen Bereich, z. B. in CNC-Drehen, CNC-Fräsen. Ziel ist es, Fähigkeiten in Vor-Ort-Schulungen zu vermitteln, also betriebsnah zu qualifizieren. Der Vorteil besteht darin, dass die qualifizierten Personen durch die Betriebsnähe schnell und leicht in die Produktionsprozesse integriert werden können. Das TP stellt einen Bildungskatalog mit den zu erlernenden Modulen zur Verfügung.

Qualifizierung für über 50-Jährige bietet das **TP „Integration Benachteiligter in Unternehmen“/BinU** an. Überwiegend handelt es sich um Maßnahmen der Beschäftigungssicherung für die Gruppe der älteren Beschäftigten. Das TP setzt dafür ein „Methoden- und Tempotraining zur Optimierung der Arbeitsabläufe während des Arbeitsprozesses“⁷ ein. Ziel ist die Leistungssteigerung der Teilnehmenden. Das Teilprojekt BinU führt zudem Kompetenzbilanzierungen mit Arbeitslosen/Arbeitssuchenden durch, woraus diese Erkenntnisse über ihre Stärken und Möglichkeiten der Weiterentwicklung gewinnen.⁸

Wege in Arbeit

Das **TP „Struktureller Beschäftigungswandel“** (WFE) entwickelte ein Qualifizierungskonzept zur Schulung von Langzeitarbeitslosen: Wege in Arbeit. Dabei werden die Personen hinsichtlich der Stärkung ihres Selbstbewusstseins qualifiziert. „Die Arbeitslosenquote pendelt in der Projektregion um die 18%, davon sind ca. 36% Langzeit-Arbeitslose. Der Wandel in der Arbeitswelt mit Ursachen in den organisatorischen und technologischen Entwicklungen sowie in der Veränderung des ökonomischen Umfeldes erschwert den derzeitigen Wiedereinstieg besonders von Langzeit-Arbeitslosen. Die Qualifikationsanforderungen an die potentiellen Beschäftigten (hinsichtlich Ausbildung, Berufserfahrung, sozialen Kompetenzen usw.) haben sich geändert. Vor allem für Langzeit-Arbeitslose ist es schwer, diesen Wandel nachzuvollziehen, eigene Kompetenzdefizite zu erkennen und neue Beschäftigungsmöglich-

⁶ Quelle: Produktblatt des TP

⁷ siehe Sachbericht des TP 2006

keiten zu erschließen. Dies ist aber für ihre Reintegration dringend erforderlich. Langzeit-Arbeitslose werden in diesem 3-wöchigen Seminar mit insgesamt 105 Stunden auf die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt unternehmensnah vorbereitet und zur Vermarktung der eigenen Arbeitskraft befähigt. Dazu werden berufsübergreifende Fähigkeiten vermittelt. Nach Erfassung von Kompetenzen und Defiziten entsprechend der Berufsbiografie und der persönlichen Voraussetzungen der Teilnehmer erfolgt die praxisbezogene Wissensvermittlung in den Bereichen: Persönlichkeitstraining/Arbeitnehmerpersönlichkeit, Wirtschaftsstruktur und Arbeitsmarkt, Einführung in die Möglichkeiten der Selbständigkeit, Unternehmensexkursionen, moderne Kommunikationstechnik, Internetrecherchen, Telefontraining, Präsentationstechniken, Farb- und Stilberatung.“⁹

Der Nutzen besteht darin, (Langzeit-)Arbeitslose zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu motivieren und zu qualifizieren, so dass diese in der Lage sind, ihre eigene Arbeitskraft zu vermarkten. Für die Nachhaltigkeit steht: „Die bisher durchgeführten Seminare haben gezeigt, dass es innerhalb der Zielgruppe durchaus notwendig ist, neue Wege aufzuzeigen, um diese Personen wieder in Beschäftigung zu bringen. Es hat sich gezeigt, dass die Integration umso besser gelingt, je praxisnaher und individueller das Seminar umgesetzt wird. Die Motivation der Teilnehmenden ist dabei eine der größten Herausforderungen, welche auch in den zukünftigen Seminaren von zentraler Bedeutung sein wird“ (ebenda).

5.3 Flexible Arbeitszeitgestaltung in KMU und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen

Seminare zu neuen Arbeitszeitmodellen führt das TP „**Innovative Arbeitszeitmodelle**“ (bib group) in Unternehmen durch. Über eine Befragungsaktion bei Unternehmen bzgl. der praktizierten Arbeitszeitmodelle und darauf folgender persönlicher Kontaktaufnahme führten die Teilprojektverantwortlichen Workshops zur Thematik neuer innovativer Arbeitszeitmodelle in KMU durch. Einige der beratenen Unternehmen führten daraufhin neue Arbeitszeitmodelle ein¹⁰. Parallel dazu bildet das Teilprojekt arbeitslose Personen in Kommunikationstechniken weiter. Durch die Seminare „Service- und kundenorientierte Kommunikation“ sollen diese arbeitssuchenden Personen auf Unternehmenskontakte vorbereitet werden. Darüber hinaus ist es dem TP gelungen, Teilnehmende in Arbeit zu vermitteln.

⁸ vgl. „Vorstellung Kompetenzbilanz“

⁹ Quelle: Produktblatt des TP

¹⁰ vgl. Fragebogen für Unternehmen und Sachbericht des TP 2006

Innovative Personalentwicklung

Das **Teilprojekt „Struktureller Beschäftigungswandel“** (WFE) veranstaltet Führungskräfte-seminare zu innovativer Personalentwicklung in KMU. Zielgruppe sind KMU der Projektregion Erzgebirge, Fach- und Führungskräfte sowie Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von KMU. „Wettbewerbsfähigkeit ist heute einer der wichtigsten Faktoren, um am Markt erfolgreich zu sein und darüber hinaus auf diesem über längere Zeit zu bestehen. Das Wissen von Mitarbeitenden und Führungskräften spielt dabei eine zentrale Rolle. Schon seit längerer Zeit identifiziert man Reorganisationsbedarfe im Unternehmen und qualitative Defizite in der Anwendung moderner Organisations- und Personalmanagementtechniken. Diesen soll im „Seminar für Führungskräfte/Manager von KMU“ begegnet werden. Die Inhalte des Seminars umfassen das Angebot und Wissensvermittlung in den Bereichen: Motivation, Selbstmanagement, Controlling, Rechnungswesen, Marketing, Finanzierung, Rechtsfragen und Kommunikation. Ziel des Seminars ist daher die Unterstützung regionaler KMU bei der Anpassung an neue Marktbedingungen und die globalen Veränderungen zur Sicherung der modernen Wettbewerbsfähigkeit.“¹¹

Als Nutzen wird gesehen: „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler KMU, Sicherung von Arbeitsplätzen und Schaffung neuer Arbeitsplätze“ (ebenda). Die Nachhaltigkeit für den Einsatz des Seminarskonzepts wird vom TP wie folgt beschrieben: „Bisher wurden 4 Seminare (2006/2007) mit insgesamt 61 Teilnehmenden durchgeführt. Um eine Fortführung zu gewährleisten, werden ständig neue Teilnehmende akquiriert sowie Seminarinhalte laufend an die Erfordernisse der jeweiligen KMU/Seminarpartizipierenden angepasst. Das Seminar ist zudem als Instrument für den Personaleinsatz in Unternehmen einsetzbar sowie hilfreich im Bereich des Bildungs- und Personalmanagements“ (ebenda).

5.4 Informations- und Wissenspool für Unternehmen und interessierte Personen der Region

Die Verwertung des Wissens und der Erfahrungen aus der gemeinsamen Netzwerkarbeit wird über den Informations- und Wissenspool ermöglicht, den das Teilprojekt IWP verantwortet.

Der Informations- und Wissenspool

Das **Teilprojekt „Informations- und Wissenspool“** (IWP) stellt der EP als Grundlage für den Informations- und Wissenspool die Wissensstruktur sowie die Website zur Verfügung. „Im Informations- und Wissenspool lassen sich mit Hilfe einer intelligenten Wissensstruktur

Informationen flexibel integrieren und nutzerorientiert abrufen. Die Basis des Pools, der aus einem geschlossenen und einem öffentlichen Bereich besteht, ist ein Wissensmanagementsystem. Die Website www.equal-baf.de der Entwicklungspartnerschaft (EP) bildet den öffentlichen Teil des Wissensmanagementsystems. Der Zugang zum internen Bereich erfolgt passwortgeschützt. Die Wissensstruktur wurde auf der Basis leitfadengestützter Interviews mit Teilprojektpartnern, strategischen Partnern, Teilnehmer und Unternehmen entwickelt. Die operativen Projektpartner, die EP-Koordination, die Transnationale Koordination und die Evaluation haben die Möglichkeit, ihr jeweiliges Aufgabenspektrum, den Projektfortschritt, die Ergebnisse/Teilergebnisse, Produkte sowie das Erfahrungswissen im Verlauf der Projektarbeit in den Wissenspool selbst einzuspeisen. Die Informationen lassen sich intelligent verknüpfen. Die Website der EP einschließlich der Transnationalen Partnerschaft wird direkt aus dem geschlossenen Bereich gespeist.¹² Als Zielgruppe für diese Leistung nennt das TP: „Der Informations- und Wissenspool richtet sich mit seinem öffentlichen Bereich (Website) an operative, strategische und transnationale Partner, Benachteiligte sowie Unternehmen. Der Informations- und Wissenspool ermöglicht einen intensiven wechselseitigen Wissens- und Ergebnistransfers vom TP zu den Zielgruppen (und zurück) sowie vom TP zu den operativen Partnern der EP (und zurück)“ (ebenda). Als Nutzen wird genannt: „Die Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft und der Teilprojektpartner lassen sich unter Nutzung des Pools inhaltlich-fachlich aufarbeiten, Schnittstellen zwischen den Teilprojekten können herausgearbeitet sowie innovative Produkte, die der Verknüpfung der Zielgruppen und Teilprojekte dienen, entwickelt werden. Mit der Verknüpfung von Einzelergebnissen aus den Teilprojekten erschließen sich Synergien und es entsteht ein Mehrwert für die gesamte EP. Der Informations- und Wissenspool unterstützt die Entwicklung und Implementierung der Ergebnisse:

- Bereitstellung von Informationen zur Entwicklungspartnerschaft und aus den Teilprojekten
- Begleitung und Unterstützung bei der Implementierung von Ergebnissen in die Praxis
- Schaffung von Transparenz als ein Beitrag zur Vermeidung von Doppelarbeiten“ (ebenda).

Zur Nachhaltigkeit des Einsatzes heißt es: „Das Teilprojekt der PRU Chemnitz GmbH wird ein Verwertungskonzept für Ergebnisse der EP erarbeiten. Bestandteil dieses Konzeptes, das wesentlich zur Sicherung der Nachhaltigkeit der EP beitragen soll, wird die weitere Nutzung des Informations- und Wissenspools und der Webseite sein. Die im Pool über die gesamte EP gebündelten Ergebnisse stellen eine Basis für weitere Projektarbeit dar“ (ebenda).

¹¹ Quelle: Produktblatt des TP

5.5 Verbreitung innovativer Praxis (Ergebnisse aus der Abschlussbefragung der Teilprojekte)

Mit der Bitte um Teilnahme an der Abschlussbefragung der Evaluation der EP BAF wurden die Teilprojektverantwortlichen aufgefordert, Fragen bzgl. **Innovation und Mainstreaming** einschließlich der Berücksichtigung günstiger oder problematischer Rahmenbedingungen zu beantworten. Die Befragung wurde im September 2007 durchgeführt. Der besondere Schwerpunkt liegt auf der Erhebung bzgl. der Verbreitung der innovativen Praxis in den Teilprojekten und deren Bedingungen.

5.5.1 Innovative Produkte und Methoden

Mit Blick auf die Zielgruppen der EP setzen die einzelnen TP innovative Ziele für die berufliche Eingliederung von Personen, die bislang am Arbeitsmarkt benachteiligt waren, um unter der Erprobung neuer Methoden, Instrumente und Verfahren. Dabei sind die TP auf zwei Ebenen aktiv. Zum einen im Hinblick auf die Steigerung der **Beschäftigungsfähigkeit** von Arbeitnehmenden durch arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogene Weiterbildung, durch Kompetenzbilanzierung und Coaching sowie Sensibilisierung für **Existenzgründung** als alternative Beschäftigungsformen. Zum anderen beziehen sich die Aktivitäten auf die Entwicklung einer Lernkultur in **Unternehmen** sowie die **Unterstützung von Unternehmen** bei Personalmanagement und Personalarbeit, hinsichtlich neuer Arbeitszeitmodelle und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit wie der Sicherung des Fachkräftebedarfs. **Verknüpfungen der Teilprojekte** untereinander sowie mit den Zielgruppen tragen zur strukturierten Kommunikation, zum öffentlichkeitswirksamen Ergebnistransfer und einem gemeinsamen **Verwertungskonzept** bei.

Die Teilprojekte erproben für die Erreichung ihrer Ziele neue Methoden, Instrumente und Verfahren, **beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung** und arbeitsbegleitende **projektintegrierte Lernformen**. Dabei ist der Ansatz oft arbeitsplatzbezogen und berufsbegleitend. Auch zur Erhöhung von **Motivation** und Beschäftigungsfähigkeit langzeitarbeitsloser Personen werden neue Instrumente angewandt. Maßnahmen zur **Kompetenzbilanzierung** spielen vor allem bei der Beschäftigungssicherung von älteren Arbeitnehmenden eine Rolle. Dabei soll ein spezielles Tiefenprofiling bei kurzfristigem Bedarf an Arbeitskräften von Nutzen sein. Spezielle Einarbeitungssysteme dienen einer nachhaltigen Integration in Arbeit.

Teambildung zur gegenseitigen Unterstützung von „jung und alt“ und Seminarkonzepte für verschiedene Zielgruppen im Bereich **Existenzgründung** werden eingesetzt. Für **Kleinstun-**

¹² Quelle: Produktblatt des TP

Unternehmen werden regelmäßige Kommunikation und Erfahrungsaustausch organisiert. Zur internen und externen **Kommunikation der EP** gibt es den Informations- und Wissenspool als ein **Wissensmanagementsystem** mit Website und einen Handlungsleitfaden zur Identifikation Erfolg versprechender Projektideen.

Zu Aufklärung und Information über Personen, die bislang am Arbeitsmarkt benachteiligt waren, entwickelt etwa die Hälfte der TP neue Methoden, z. B. **Monitoring zu Kleinstunternehmen** in der Region, um unter diesen Kommunikation und Austausch anzuregen. Ein Dokumentation informiert über die Kompetenzbilanzierung. Newsletter, Website des Informations- und Wissenspools, Produktbroschüren, Best-practice-Kataloge, DVD sowie Kompetenzkreis und Mainstreaming-Konferenz dienen ebenfalls der Aufklärung.

5.5.2 Strukturelle Innovationshemmnisse

Bei mehr als der Hälfte der TP führten Rahmenbedingungen des Modellprojekts zu erheblichen **Hemmnissen** in der Umsetzung. Überwiegend betrifft ein problematischer Rahmen die **Förderbedingungen** von EQUAL (Kofinanzierung, Teilnehmendenakquise) und die **Änderungen in der Arbeitsmarktpolitik** (Wegfall PSA, Reduzierung Ich-AG). Dies führte z. T. zu langen Wartezeiten ehe die Maßnahmen beginnen konnten. Teilweise wird auch mangelnde Projektakzeptanz aufgrund dieser Hemmnisse genannt. Auch der **Zugang zu Unternehmen** wird vereinzelt als Hemmnis genannt: Unternehmer haben wenig Zeit für Terminabsprachen und -findung. Außerdem führt hohe Auslastung in den Unternehmen dazu, dass keine Freistellungen zu Qualifizierung erfolgen. **Fehlende Akzeptanz** von EQUAL von Seiten der Landesregierung wird ebenfalls als Hemmnis bezeichnet.

Mehr als die Hälfte der TP setzte mit Erfolg Strategien zur **Behebung der Hemmnisse** ein. Insbesondere **Gespräche** werden als erfolgreiche Strategien genannt, außerdem **Unternehmenscoachings** und -besuche, Coaching am Arbeitsplatz sowie **Einbindung von Partnern** in die Teilnehmendengewinnung. Ein Teilprojekt nennt als erfolgreiche Strategie die Nutzung der firmeninternen Datenbank für die Akquise, da so direkte Ansprechpartner und -partnerinnen aus den Unternehmen zur Verfügung standen und Kalt- und Mehrfachakquise vermieden wurden. Auch die Durchführung der Mainstreaming-Konferenz in Dresden wird als Strategie genannt, um die Akzeptanz durch das Sächsische Landesministerium für Wirtschaft und Arbeit zu erhöhen.

Zwei TP sehen zur Behebung der Hemmnisse **Bedarf und Möglichkeiten**, diese ins **öffentliche Bewusstsein** zu heben, vier sehen diesen Bedarf nicht.

Nur zwei Teilprojekte richteten ihre **Ziele** aufgrund der Hemmnisse **neu aus**, vier taten dies nicht. Als Strategien zur Zielanpassung werden genannt: mehr Konzentration auf **Stabilisierung von Existenzgründungen** wegen der Veränderung von arbeitsmarktpolitischen För-

derbedingungen. Auch **direkte Ansprache vor Ort** ist zielführender als eine postalische Ansprache von Unternehmen.

5.5.3 Horizontales und vertikales Mainstreaming

Horizontales Mainstreaming

Die TP haben Adressaten für ihre **Produkte** identifiziert. Konzepte zur beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung werden an **kleine und mittlere Unternehmen** adressiert. Die arbeitsplatzbezogene Qualifizierung richtet sich an Unternehmen wie Arbeitnehmende. Auch die Kompetenzbilanzierung 50+ ist als Maßnahme zur Wiedereingliederung ebenso ein Produkt für Langzeitarbeitslose über 50 Jahren und für KMU wie das Tiefenprofilings.

Das Seminarkonzept "Wege in Arbeit" wird für **existenzgründende Personen** erarbeitet. Weitere Seminarangebote unterstützen **Manager/Managerinnen, Führungskräfte und Geschäftsführende** von KMU der Projektregion. Das **Netzwerk kleiner Unternehmen** sowie weitere kooperationswillige Klein- und Kleinstunternehmen sind Adressaten für die Unternehmensdatenbank FIPS („FInde PartnerSchaften“). **Strategische und operative Partner, deren Zielgruppen, Mitglieder des Kompetenzkreises und das BMAS** sind Adressaten des Informations- und Wissenspools mit Website, der Good practice-Beispiele und des Newsletters.

Überwiegend liegt eine **abnehmerorientierte Dokumentation** erfolgreicher Aspekte bei den Teilprojekten vor oder ist in Planung. Zu den Adressaten der Dokumentation gehören u. a. Arbeitsverwaltung, KMU, Selbständige, Unternehmerinnen und Unternehmer sowie strategische Partner.

Als erfolgreichste Aspekte ihrer Arbeit nennen die Teilprojekte:

Erfolgreichste Aspekte der Arbeit

- Das Netzwerk für Klein- und Kleinstunternehmen
- Die zielgerichtete Integration in Arbeit auf Grundlage der Kompetenzbilanzierung bzw. eines Tiefenprofilings
- Die Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit einer beteiligungsorientierten Gestaltung der eigenen Arbeit
- Die Unterstützung regionaler Unternehmen bei Personalmanagement, des Wiedereinstiegs langzeitarbeitsloser Personen und das Aufzeigen alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten
- Der regelmäßige Informationsaustausch und die aktive Kommunikation im Netzwerk

- Der regelmäßige Informationsfluss zu den strategischen Partnern über den Informations- und Wissenspool und den Kompetenzkreis
- Die aktive Einbindung in übergeordnete EQUAL-Netzwerke auf sächsischer Ebene wie bundesweit
- Die Freischaltung des Informations- und Wissenspools, Interviews mit den Zielgruppen, die Webstatistik

Alle TP geben an, dass ihre **Ergebnisse in der Praxis verbreitet** wurden/werden und Diskussionsprozesse in Gang setzen.

Alle TP haben **verallgemeinerbare Elemente** ihrer Arbeit identifiziert und der Einsatz ihrer Produkte in anderen Einrichtungen/Verbänden und für andere Zielgruppen ist möglich. Im Wesentlichen nennen die Teilprojekte einen Großteil der bereits genannten und beschriebenen Produkte und Konzepte. Weiterhin werden Leitfäden zur Implementierung genannt, z. B. in Bezug auf den Informations- und Wissenspool. Als verallgemeinerbar in Bezug auf das Netzwerk wird die regelmäßige und kompetent koordinierte Zusammenarbeit der wichtigen arbeitsmarkt- und beschäftigungsrelevanten Akteure genannt.

Vertikales Mainstreaming

Der **Mehrwert der Innovation** gegenüber der bisherigen Praxis ist zwar für die meisten der TP identifiziert. Allerdings gibt es auch TP, die dem nicht zustimmen. Als Mehrwert beschrieben wird ein **verbesserter Interessenausgleich** zwischen den Beschäftigten und Unternehmen/Führungskräften. Für die Zielgruppe verbessert sich so die Mitbestimmung in Entwicklungs- und Gestaltungsfragen am Arbeitsplatz und ihre Beschäftigungsfähigkeit wird gesichert. Bessere Kenntnis eigener Stärken und Schwächen der Arbeitslosen verbessert deren passgenaue Vermittlung und zielgenaue Qualifizierung. Für die Unternehmen hat das den Vorteil, dass Personaleinstellungen effizienter verlaufen.

Selbständige bleiben bei präziser und guter Vorbereitung länger am Markt mit ihrem Unternehmen, da ihnen Chancen und Risiken im Vorfeld besser bekannt sind.

Arbeitsplatz- und tätigkeitszentrierte Weiterbildung ermöglichen einen Mehrwert für Kleinstunternehmen. **Austausch und Anregungen** für die Unternehmenspraxis verhelfen diesen zu Marktfähigkeit. Eine höhere Kenntnis der strategischen Partner über das EQUAL-Projekt sowie die Thematik der EP verhilft zu vertiefter Zusammenarbeit und zum Erfahrungsaustausch der strategischen Partner.

Bis auf eines konnten alle TP einen **Bedarf für ihre Innovation** identifizieren. Formuliert wird der Bedarf mit Blick auf einen immer **härteren Wettbewerb**, der organisatorische Anpassungen und Veränderungen in Unternehmen und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit

der Mitarbeitenden notwendig macht. Auch ein hohes Beschäftigungswachstum in der Region wird festgestellt. Dieses führt zu mehr Personalnachfragen der Unternehmen und zu weiterführenden Qualifizierungen in und für KMU.

Demgegenüber wird auch gesehen, dass es einen hohen Anteil Langzeitarbeitsloser in der Region gibt, was als Bedarf für entsprechende innovative Konzepte genannt wird. Als Indikator für den Bedarf werden auch **hohe Teilnehmendenzahlen** in Seminaren und Coachings sowie die **Nachfrage** nach solchen gesehen, auch von Seiten der Unternehmen. So wird auch der Bedarf nach einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit der regionalen Akteure gesehen, um die Arbeitsmarktsituation zu verbessern. Bei **strategischen Partnern** wird ein Bedarf an Wissens- und Informationsvermittlung deutlich. Auch für die Zusammenarbeit der regionalen Akteure zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation wird ein Bedarf gesehen.

Drei Viertel der TP sehen es als gegeben an, dass eine breite **politische, gesellschaftliche Verständigung** über die Notwendigkeit **zur Lösung** des in Angriff genommenen Problems von Menschen, die am Arbeitsmarkt bislang benachteiligt sind, besteht. In diesem Zusammenhang werden der **Fachkräftemangel** und die **demographische Entwicklung** genannt. Die nachfolgende Generation sowie unqualifizierte und arbeitslose Personen werden als wichtiger Teil der zukünftigen Fachkräfte gesehen. Die Einbeziehung der Beschäftigten erweitert deren Blickwinkel und Kompetenzen, fördert innovative Ideen und erhöht so die Beschäftigungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeitenden. Allerdings wird auch angemerkt, dass die Einsicht für die Durchführung entsprechender Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen bzw. deren Entwicklung noch des Öfteren hinter dem Bedarf zurückbleibt. Fehlende finanzielle bzw. personelle Ressourcen werden als erschwerend angeführt.

Als **Multiplikator für die Ergebnisse der EP** fungiert der Wissenspool. Auch die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene und die Akzeptanz von Veränderungen werden als notwendige Basis erwartet.

5.5.4 Nachhaltigkeit der Innovationen

Bis auf ein Projekt zeichnen sich in allen Aspekten von **Nachhaltigkeit** der Innovationen ab. **Verstärkte Nachfrage von KMU der Region** nach Unterstützung beteiligungsorientierter Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse wird wahrgenommen. Die Kompetenzbilanzierung als Voraussetzung für zielgerichtete Qualifizierung wird auf Landesebene anerkannt und fließt in weitere Qualifizierungsprojekte ein. Bereitschaft der Unternehmen in der Region zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden wird festgestellt. Z. T. sind die KMU auch bereit, die Kosten für die Qualifizierung zu tragen.

Arbeits- und Prozessgestaltung erlangt bei Nutzung neuer Technologien zunehmend an Bedeutung. Aufgrund des Fehlens entsprechender Strukturen in kleinen Unternehmen werden verstärkt anwendungsorientierte Kenntnisse bei Fach- und Führungskräften nachgefragt bzw. erwartet. Auch **Existenzgründung** ist im Rahmen der „Qualifizierungskette zur Existenzgründung“ im Erzgebirge weiterhin ein Thema. Der Leitfaden des IWP leistet einen Beitrag zur dauerhaften Implementierung von Ergebnissen und ist nutzbar für die Ergebnisverwertung anderer Projekte. Regionale Arbeitsmarktkoordinatoren können die Weiterführung der Projektaktivitäten von BAF sichern. Gespräche dazu laufen bereits.

Bei fast allen TP werden die **Inhalte nach Projektende weiter genutzt**.

Nutzung von Inhalten nach Projektende:

- Erweiterung der Maßnahmen zur **passgenauen Qualifizierung** und Vermittlung
- Mit den Unternehmen der Region über Qualifizierung **im Gespräch bleiben**
- **Beteiligungsorientiertes Vorgehen in kleinen Schritten** („geschlossener Regelkreis“) und schrittweisen Veränderungen minimiert Risiko von Fehlschlägen für Unternehmen, erhöht Akzeptanz für die Lösung bei den Beschäftigten; Konzept der beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung findet daher Beachtung in der weiteren Beratungstätigkeit.
- **Individuelle, persönliche Gespräche mit Arbeitgebenden** über Seminare für Führungskräfte und Mitarbeitende. Coaching und Vorortberatung zur Begleitung von Veränderungen in den Firmen.
- **Orientierungsseminare zur Existenzgründung** und anderen erprobten Seminarreihen wird gedacht, allerdings ungeklärter Finanzierungsrahmen, evtl. im Rahmen der "Qualifizierungskette zur Existenzgründung Erzgebirge".
- Weiterführung des **Netzwerks kleiner Unternehmen**
- **Produktdokumentationen** der EP zur Nutzung der Ergebnisse durch interessierte Personen und Projektträger.
- Recherche nach weiteren **Finanzierungsmöglichkeiten**, z. B. ESF-Mittel zur Weiterführung der Vorhaben des Netzwerks
- Angebot des weiteren Dialogs mit dem Landesministerium durch die Koordinationen.
- Über eine weitere Nutzung des IWP wird z. Zt. diskutiert.

6 Das transnationale Netzwerk

Die EP „Benachteiligung überwinden - Arbeit gestalten - Fachkräfte entwickeln“ hat im Rahmen der transnationalen Aktivitäten mit der Entwicklungspartnerschaft „Regional Competencies On Sustainable Employability“ aus der Tschechischen Republik, koordiniert durch das OLOMOUC TRAINING CENTRE, einem regionalen Bildungs- und Managemententwicklungsunternehmen, im Jahr 2005 das TCA: „Qualification against exclusion from the job market“ mit dem Id code: 4212 unterzeichnet.¹³

Das erste transnationale Treffen der Entwicklungspartnerschaft fand am 19. und 20. Januar 2006 im Gründer- und Dienstleistungszentrum Annaberg in Annaberg-Buchholz statt. Die organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitungen dieser Eröffnungsveranstaltung wurden durch Mitarbeitende der deutschen EP geleistet. Zielsetzungen und der Ablauf des Treffens wurden im Dezember 2005 mit den Beteiligten diskutiert und beschlossen. Das Programm und weitere Informationen sind auf der Homepage der deutschen EP eingestellt.¹⁴

Das zweite Treffen fand am 22. und 23. Mai 2006 in Olomouc in der Tschechischen Republik statt. An dieser Veranstaltung beteiligten sich sieben Personen aus der EP BAF. Es nahmen Vertreter und Vertreterinnen des niederländischen Partnerprojekts teil. Neu hinzugekommen war die griechische Entwicklungspartnerschaft. Die Organisation des Workshops nahm die tschechische Partnerorganisation vor. Beim Treffen wurde ein gemeinsamer Arbeitsplan verabschiedet. Die EP BAF stellte das Protokoll des Treffens auf ihre Webseite.

In Thessaloniki fand vom 19. bis 20. September 2006 das dritte transnationale Treffen statt. Insgesamt nahmen 27 Teilnehmende aus den Niederlanden, Griechenland, der Tschechischen Republik und Deutschland teil; zehn von ihnen kamen aus der EP BAF nach Griechenland.

Ihr viertes Treffen veranstaltete die EP BAF mit den transnationalen Projektpartnern vom 24. bis 27. April 2007 in Amsterdam. 25 Teilnehmende aus den Partnerländern Niederlande, Griechenland, Tschechische Republik und Deutschland trafen sich in Amsterdam zur gemeinsamen Arbeit. Von der EP BAF waren neun Projektverantwortliche beim Treffen anwesend.

Die Befragung der nationalen Teilnehmenden der transnationalen Treffen „EQUAL-Qualification against exclusion from the job market“ findet im Rahmen der Evaluation der EQUAL-EP BAF statt. Die Teilnehmenden aus der EP BAF werden jeweils im Nachgang zu

¹³ Vgl. <https://equal.cec.eu.int/equal/jsp/tcaView.jsp?id=4212&ffTCAMajorVersion=1&ffTCAMinorVersion=1> [Stand : 15.5.2006]

den Veranstaltungen mit einem schriftlich zu bearbeitenden Fragebogen befragt. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst und der EP zur Verfügung gestellt. Der Bericht wird nach jedem weiteren Treffen fortgeschrieben, so dass sich gute Einblicke in den Verlauf und die Entwicklung der transnationalen Zusammenarbeit ergeben.

Die transnationalen Workshops wurden jeweils als erfolgreich und wertvoll beschrieben und bewertet. In der Regel waren Organisation, Arbeitsprozesse und Ergebnisse zielorientiert und realistisch. Schwierigkeiten wie anfängliche Sprachprobleme mit dem Englischen wurden rasch behoben. Bei den ersten Treffen stand im Mittelpunkt die Arbeit an gemeinsamen Produkten, gegen Ende tritt stark das Interesse der deutschen Projektpartner an der Fortsetzung von Kooperationen in den Vordergrund. Hohe Bedeutung der informellen Kommunikation wie der sozialen und kulturellen Aktivitäten und der Wunsch, die jeweilige Situation vor Ort in den Projekten des Partnerlandes kennen zu lernen.

Zum Ende der Laufzeit hin stellen sich die Vorhaben der transnationalen Zusammenarbeit als realistisch und erreichbar heraus. Konkrete **künftige Projekte**, z. B. aus dem Bereich des lebenslangen Lernens oder auch eine Lernpartnerschaft werden vorgeschlagen und die Basis vorbereitet, um weiter zu kooperieren. **Gemeinsame Produkte** wie die Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung, Grundstandards der Personalarbeit in KMU, eine DVD und gemeinsame Website sind entstanden, die als sowohl dem vertikalen wie dem horizontalen Mainstreaming dienlich gesehen werden.

Von den Workshops nehmen die Befragten mit, dass Arbeitsablauf der Treffen und Projektbesichtigungen gleichermaßen dazu beitragen, gemeinsame Ideen für Vorhaben zu entwickeln. Es zeigt sich, dass das Bewusstsein für arbeitsmarktpolitische Probleme der Partnerländer sich im Laufe der Zusammenarbeit und des Austauschs schärfen lässt. Gegen Ende besteht der Wunsch, die Nachhaltigkeit der transnationalen Zusammenarbeit zu sichern über weitere gemeinsame Projekte, weitere Bearbeitung von beiderseits interessierenden Themenstellungen, Pflege persönlicher Kontakte, Durchführung weiterer Workshops und Erfahrungsaustausch für spezielle Zielgruppen wie Schwerbehinderte, Schüler und Schülerinnen oder Studierende.

Zu ihrer Meinung nach wichtigsten europäischen Themen für die Jahre 2007 bis 2013 befragt nannten die Projektbeteiligten als eine zentrale Angelegenheit die nachhaltige Förderung von Bildung und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU wird als europäisches Thema der Zukunft genannt. Weitere gemeinsame Herausforderungen werden im Bürokratieabbau innerhalb der EU gesehen sowie in der intensiveren Einbindung und weiteren Angleichung der Arbeits- und Lebensbe-

¹⁴ Vgl. <http://www.equal-baf.de> [Stand : 15.5.2006]

dingungen der neuen EU- Beitrittsländer. Auch die Förderung der Jugend wird als wichtiges europäisches Thema angesehen.

7 Quellen

Sachberichte 2006 der Teilprojekte

Produktblätter der Teilprojekte

„Abschlussbericht zur Eingliederungsunterstützung der Mitarbeiter im Rahmen der Maßnahme - Vital ab 50 - aus arbeitswissenschaftlicher, arbeitsmethodischer und betriebswirtschaftlicher Sicht“, 2007, Teilprojekt BinU

„Vorstellung Kompetenzbilanz“, Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH

„Bildungskatalog“, Teilprojekt Arbeitsplatznahe Qualifizierung

„Fragebogen zur Erfassung von praktizierten Arbeitszeitmodellen in Unternehmen“, Teilprojekt Innovative Arbeitszeitmodelle

Anhang: Zielsystem der EP BAF

| Leitziel | Mittlerzielebene | Handlungszielebene | Interventionen / Aktivitäten, die zur Zielerreichung führen + Benennung TP |
|---|---|--|---|
| (LZ) Am Arbeitsmarkt bislang benachteiligte Personen sind langfristig Existenz sichernd als Beschäftigte in KMU der Region integriert bzw. haben sich in der Region Erfolg versprechend selbständig gemacht. | (MZ 1) Benachteiligte Arbeitnehmende nutzen beteiligungsorientierte Konzepte, verfügen über Fachkompetenz und über eine gesicherte Position im Unternehmen. | (MZ1, HZ1) Benachteiligte Arbeitnehmende sind sich ihrer Situation bewusst und sind bereit, ihre berufliche Situation zu verändern. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Mindestens 50 bislang benachteiligte Arbeitnehmende aus ca. 6 Unternehmen sind bis Mitte 2007 fähig, ihre berufliche Situation zu verändern. | TP ATB: Entwicklung und Einsatz begleiteter projektintegrierter Lernformen und aggregierter Vorgehensweisen |
| | | (MZ1, HZ2) Benachteiligte Arbeitnehmende verfügen über berufliche Handlungskompetenzen zur Lösung komplexer betrieblicher Aufgabenstellungen Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Ca. 50 bislang benachteiligte Arbeitnehmende aus 6 Unternehmen sind bis Mitte 2007 zur Lösung komplexer betrieblicher Aufgabenstellungen fähig. | TP ATB: Entwicklung verifizierter und nachnutzbarer Konzepte zum Coaching des arbeitsintegrierten Lernens und Durchführung von beteiligungsorientiertem Coaching zur Unterstützung des arbeitsintegrierten Lernens |
| | | (MZ 1, HZ3) Benachteiligte Arbeitnehmende gestalten ihre Arbeit selbständig und nutzen gezielt ihre Lernpotenziale. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): TP GIS: Mind. 30 bislang benachteiligte Arbeitnehmende gestalten bis Mitte 2007 ihre Arbeit selbständig TP PRU: Bislang benachteiligte Arbeitnehmende sind bis Mitte 2007 informiert über Qualifizierungsangebote durch die Möglichkeit des Websitebesuches TP SMK: Ca. 50 bislang benachteiligte Arbeitnehmende sichern bis Mitte 2007 nach Teilnahme an Qualifizierung ihren Arbeitsplatz | TP GIS: Entwicklung von Konzepten für Kompetenztraining, Durchführung von Kompetenztraining und aufgabenbezogene Vorqualifikation. TP PRU: Aufbau des Informations- und Wissenspools und Unterstützung Benachteiligter bei der Beschaffung von Informationen über Qualifizierungsangebote TP SMK: Entwicklung von Qualifizierungsangeboten, Erstellen des Bildungskatalogs, Durchführung der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung. |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>(MZ1, HZ4)</p> <p>Benachteiligte Arbeitnehmende verfügen über erhöhtes Fachwissen und eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>TP WFE: 20 bislang benachteiligte Arbeitnehmende sind zum Thema Ausgründung qualifiziert (2006/2007).</p> <p>TP GIS: Ca. 50 bisher benachteiligte Arbeitnehmende sind bis Mitte 2007 in Unternehmen qualifiziert worden.</p> | <p>TP WFE: Gefährdete Arbeitsplätze werden durch Gespräche in Unternehmen ermittelt, Ausgründungsmöglichkeiten sind überprüft; entsprechende Qualifizierungskonzepte sind erarbeitet und werden eingesetzt. 20 Arbeitnehmer werden zum Thema Ausgründung qualifiziert (2006/2007)</p> <p>TP GIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programm zur Identifizierung von gefährdeten Arbeitsplätze ist entwickelt. - Weiterbildungsangebote zur Arbeitsplatzhaltung sind entwickelt und werden den Unternehmen unterbreitet. |
| | <p>(MZ 1, HZ5)</p> <p>Arbeitnehmende nutzen Freiräume, z.B. flexible Arbeitszeiten, verantwortungsbewusst</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>TP bib group: 15 Mitarbeitende vereinbaren bis Mitte 2007 ihre Interessen mit den betrieblichen Erfordernissen und integrieren sich in Unternehmen</p> <p>TP ATB: Mitarbeitende aus ca. 12 Unternehmen nutzen bis Mitte 2007 die verbesserten Möglichkeiten der neuen Lernkultur und tragen zu ihrer Kompetenzentwicklung bei</p> | <p>TP bib group: Konzepte für neue AZ- Regelungen unter dem Aspekt der Planbarkeit sind erarbeitet und werden von den Mitarbeitenden genutzt.</p> <p>TP ATB: Konzept für die Ausprägung einer neuen Lernkultur, das die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden fordert und fördert ist erarbeitet und wird in den Unternehmen angewandt</p> |
| <p>(MZ 2)</p> <p>Benachteiligte Arbeitsuchende haben neues Selbstbewusstsein gewonnen, sind in der Lage, flexibel eine Beschäftigung in einem Unternehmen der Region anzunehmen und haben die Bereitschaft, in auftragsstarken Zeiten flexibel einzuspringen.</p> | <p>(MZ2,HZ1)</p> <p>Arbeitsuchende sind in der Lage, sich engagiert, fleißig und motiviert in die Arbeitssituation einzufinden.</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>162 Personen kennen bis Ende 2007 die Anforderungen von Unternehmen und sind bereit zur weiteren Qualifizierung</p> | <p>TP WFE: Entwicklung eines Seminarkonzepts zu den Anforderungen von Unternehmen und Durchführung von Seminaren mit bislang benachteiligten Arbeitsuchenden.</p> |
| | <p>(MZ2, HZ2)</p> <p>Arbeitsuchende verfügen über ein erhöhtes Selbstbewusstsein und kennen ihre Stärken.</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>162 Personen sind bis Ende 2007 gestärkt im Selbstbewusstsein und der Erkennung ihrer Stärken.</p> | <p>TP WFE: Entwicklung und Einsatz eines Seminarkonzepts zur Stärkung von Selbstbewusstsein und Erkennung von Stärken.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>(MZ2, HZ3) Arbeitsuchende sind offen gegenüber moderner Technik und sind bereit, Schulungsangebote wahrzunehmen. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Benachteiligte nutzen bis Ende 2007 Informationen über Qualifizierungsangebote durch die Möglichkeit des Websitebesuches</p> | <p>TP PRU: Aufbau des Informations- und Wissenspools zur laufenden Unterstützung Benachteiligter bei der Beschaffung von Informationen über Qualifizierungsangebote.</p> |
| | <p>(MZ2, HZ4) Arbeitsuchende sind flexibel und anpassungsfähig an Anforderungen aufgrund neuer Organisationsformen. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 20 Arbeitsuchende kennen bis Ende 2007 AZ- Modelle und sind bereit, sich flexibel anzupassen.</p> | <p>TP bib group: Seminarkonzepte zum Thema AZ-Modelle werden entwickelt, in Schulungen mit Arbeitsuchenden angewandt und die Ergebnisse werden in KMUs präsentiert.</p> |
| <p>(MZ3) Zur Existenzgründung motivierte benachteiligte Personen machen sich auf der Grundlage eines soliden und gut durchdachten Gründungs- / Geschäftskonzeptes in der Region selbständig und bleiben erfolgreich am Markt.</p> | <p>(MZ3, HZ1) Existenzgründer und -gründerinnen sind in der Lage, alternative Beschäftigungsfelder zu erkennen und auszufüllen. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 180 Arbeitslose sind auf die Anforderung einer Existenzgründung im Hinblick auf neue Beschäftigungsfelder vorbereitet (2005-2007)</p> | <p>TP WFE: Seminarkonzepte über Anforderung einer Existenzgründung und zu alternativen Beschäftigungsfeldern werden erarbeitet und 10 Seminare durchgeführt</p> |
| | <p>(MZ3, HZ2) Gründer und Gründerinnen sind vertraut mit den Schwierigkeiten zu Beginn einer Existenzgründung und kennen Handlungsstrategien Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Existenzgründende (180 Arbeitslose und 20 Arbeitnehmende) sind den Anforderung einer Existenzgründung gewachsen im Hinblick auf den Gründungsstart (2005-2007)</p> | <p>TP WFE: Konzepte für den Einstieg in Existenzgründung werden entwickelt und Seminare durchgeführt</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>(MZ3, HZ3) Gründer und Gründerinnen kennen Unterstützungsstrukturen und nehmen diese in Anspruch Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Existenzgründende (180 Arbeitslose und 20 Arbeitnehmende) nutzen die Unterstützungsstrukturen (2005-2007)</p> | <p>TP WFE: Seminarkonzepte zu Unterstützungsstrukturen für Gründende werden entwickelt und Seminare durchgeführt</p> |
| | <p>(MZ3, HZ4) Potenziell Existenzgründende sind in der Lage, Chancen und Risiken von eigenen Existenzen abzuschätzen und kennen die Anforderungen an eine Existenzgründung Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Existenzgründende (180 Arbeitslose und 20 Arbeitnehmende) sind zwischen 2005 und 2007 auf die Anforderung einer Existenzgründung vorbereitet worden.</p> | <p>TP WFE: Ein Konzept für Seminare mit Existenzgründende wird entwickelt, die diese auf die Anforderung einer Existenzgründung vorbereiten und 10 Seminare werden durchgeführt</p> |
| | <p>(MZ3, HZ5) Arbeitslose Personen, die eine Existenzgründung anstreben, vollziehen auf der Grundlage eines gut durchdachten Gründungs- und Geschäftskonzeptes (Geschäftsfelder bestimmen, Marketingkonzepte, Kundenansprache....) erfolgreich den Schritt in die eigene Existenz Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Existenzgründende (180 Arbeitslose und 20 Arbeitnehmende) sind auf die Anforderung einer Existenzgründung im Hinblick auf gut durchdachte Gründungs- und Geschäftskonzepte vorbereitet (2005-2007)</p> | <p>TP WFE: Seminarangebote zum Thema gut durchdachte Gründungs- und Geschäftskonzepte werden vorbereitet und 10 entsprechende Seminare zwischen 2005-2007 durchgeführt.</p> |
| | <p>(MZ3, HZ6) Gründer und Gründerinnen sind in der Lage ihr Konzept ständig zu überprüfen und wenn erforderlich anzupassen Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Existenzgründende (180 Arbeitslose und 20 Arbeitnehmende) sind in 10 Seminaren auf die Konzepterstellung vorbereitet worden (2005-2007)</p> | <p>TP WFE: Leitfaden zur Entwicklung eines Gründungskonzeptes wurde entwickelt und Gründenden in Seminaren zur Verfügung gestellt.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>(MZ4) Benachteiligte Arbeitsuchende über 50 Jahren und unter 25 Jahren kennen ihre Einsatzmöglichkeiten, erweitern diese systematisch durch Qualifizierung und bemühen sich aktiv mit geeigneten Strategien (schriftliche bzw. persönliche Bewerbung, Praktika u.ä.) um einen Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit.</p> | <p>(MZ4, HZ1) Arbeitsuchende über 50 Jahre sind motiviert, neue Aufgaben anzunehmen. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 50 Personen, die älter als 50 Jahre sind, kennen ihre Zukunftsvorstellungen und Motivation (2005-2007)</p> | <p>TP BIP: Leitfäden für Gespräche mit 50 über 50-Jährigen über deren Zukunftsvorstellungen und Motivation werden entwickelt und Gespräche geführt</p> |
| | <p>(MZ4, HZ2) Die Arbeitsuchenden über 50 und unter 25 kennen ihre Möglichkeiten und Unterstützungsangebote zum Einstieg/Wiedereinstieg, nutzen die bereitstehende Unterstützung und präsentieren sich selbständig am Markt. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Ca. 50 Arbeitsuchenden über 50 und unter 25 nutzen zwischen 2006 und Ende 2007 ihre Profilbögen, die von den Unternehmen anerkannt werden, zur Präsentation am Markt.</p> | <p>TP BIP: Ein Konzept zur Erarbeitung aussagefähiger Profilbögen wird entwickelt und die ausgearbeiteten Profilbögen werden den Unternehmen in Einzelgesprächen vorgestellt.</p> |
| | <p>(MZ4, HZ3) Arbeitsuchende unter 25 Jahren verfügen über soziale Kompetenz und Disziplin. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 50 Jugendliche unter 25 Jahren kennen ihr Auftreten und Wirkungsbild nach außen und nutzen diese Kompetenz (zwischen 2006 und Ende 2007)</p> | <p>TP BIP: Konzepte für Maßnahmen werden entwickelt, in der es um Auftreten und Wirkungsbild nach außen geht und Maßnahmen mit jungen Arbeitsuchenden werden durchgeführt.</p> |
| | <p>(MZ4, HZ4) Arbeitsuchende unter 25 verfügen über berufspraktische Kompetenz Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 20 Jugendliche unter 25 Jahren haben berufspraktische Kompetenzen entwickelt (2006-Ende 2007)</p> | <p>TP BIP: Konzepte für die Eignungsfeststellung bei Jugendlichen werden entwickelt und in Seminaren berufspraktische Kompetenzen vermittelt</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>(MZ5) Arbeitgebende in KMU der Region sind motiviert, benachteiligte Personen einzustellen, stellen diese ein und unterstützen sie gezielt mit neuen Arbeitszeitmodellen und Personalentwicklungskonzepten.</p> | <p>(MZ5, HZ1) Arbeitgebende wählen benachteiligte Arbeitssuchende mit Hilfe von Profilingbögen aus Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Ca. 6 Unternehmen arbeiten zwischen 2006 und Mitte 2007 bei Entwicklung der Profilingbögen mit und bringen ihre Anforderungen ein. Ca 10 Arbeitgebende setzen bis Ende 2007 für die Auswahl Profilingbögen ein</p> | <p>TP BIP: Anleitungen für die Kontaktaufnahme mit Unternehmen werden ausgearbeitet, so dass diese bei Entwicklung der Profilingbögen mitarbeiten und durch leitfadengestützte Interviews bringen diese ihre Anforderungen ein. TP BIP: Profilingbögen werden entsprechend der Bedarfe der Unternehmen erstellt, beispielhaft komplettiert und anonym zur Verfügung gestellt</p> |
| | <p>(MZ5, HZ2) Arbeitgebende sind darin geschult, die ermittelten Kompetenzen der Benachteiligten zu erkennen, die Benachteiligten zu fördern und sie in das Unternehmen zu integrieren. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 15 Personalverantwortliche aus Unternehmen kennen bis Ende 2007 die Anwendung der Profilingbögen</p> | <p>TP BIP: Konzepte für Seminare zur Anwendung der Profilingbögen werden ausgearbeitet und Seminare durchgeführt.</p> |
| | <p>(MZ5, HZ3) Arbeitgebende kennen und nutzen Konzepte, mit denen sie die Mitarbeitenden passgenau qualifizieren können, auch in auftragsschwachen Zeiten Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): Unternehmer und Unternehmerinnen nutzen den Wissenspool zur Mitarbeitenden-Qualifizierung bis Ende 2007 durch die Möglichkeit des Websitebesuches</p> | <p>TP PRU, Instrument IWP: neue innovative Ansätze aus den Ergebnissen der EP finden sich im Informations- und Wissenspool wieder und werden von den Teilprojekten fortlaufend zur Unterstützung benachteiligter Personen eingesetzt.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>(MZ5, HZ4) Arbeitgebende kennen und nutzen die Förderprogramme und Netzwerke. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): TP WFE: Personalverantwortliche aus mehreren Unternehmen wenden innovative Personalentwicklungskonzepte an (2006/2007) TP BIP: Personalverantwortliche aus mehreren Unternehmen nutzen bis Ende 2007 innovative Personalentwicklungskonzepte Personalverantwortliche aus mehreren Unternehmen sind sensibel hinsichtlich berufsbegleitender Weiterbildung in Netzwerken (2006-Ende 2007)</p> | <p>TP WFE: innovative Personalentwicklungskonzepte werden entwickelt und in Trainings an Personalverantwortliche vermittelt (2006/2007) TP BIP: innovative Personalentwicklungskonzepte werden entwickelt an und Trainings dafür durchgeführt Strategien zur Sensibilisierung hinsichtlich berufsbegleitender Weiterbildung in Netzwerken werden entwickelt und vermittelt</p> |
| | <p>MZ5, HZ5) Arbeitgebende stellen benachteiligte Personen ein. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): 80 Personen sind bis Ende 2007 in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse integriert</p> | <p>TP BIP: Strategien für die Integration in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse werden erarbeitet und Arbeitgebenden vermittelt.</p> |
| | <p>MZ5, HZ6) Arbeitgebende kennen Arbeitszeitmodelle und setzen diese flexibel, verantwortungsbewusst und individuell ein und gehen sensibel mit Benachteiligten um. Formulierung SMART („Erfolgsspannen“): TP SMK: Ca. 6 Arbeitgebende stellen bis Mitte 2007 benachteiligte Arbeitnehmende für die Qualifizierung von der Arbeit frei. TP bib group: 15 Führungspersonen werden bis Mitte 2007 praktikable AZ- Modelle an neue Organisationsformen anpassen. TP GIS: mind. 15 Unternehmen wenden bis Mitte 2007 das TQP- Modell zum Ausgleich von Auftragschwankungen an</p> | <p>TP SMK: Programme, die es Arbeitgebenden ermöglichen, benachteiligte Arbeitnehmende für die Qualifizierung von der Arbeit freizustellen, werden entwickelt und Arbeitgebenden in Einzelgesprächen nahe gebracht. TP bib group: Schulungen zu AZ- Modellen und Organisationsformen werden durchgeführt, in Fallstudien auf firmenspezifische Anwendbarkeit geprüft und in Konzeptionen festgehalten; TP GIS: Entwicklung des TQP- Modells und Vorstellung bei Unternehmen</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>(MZ5, HZ7)</p> <p>Arbeitgebende machen Mitarbeitenden in auftragschwachen Zeiten Qualifizierungsangebote und halten sie im Unternehmen.</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>TP GIS: Ca. 10 Unternehmer qualifizieren bis Mitte 2007 ihre Arbeitnehmenden</p> <p>TP SMK: Ca 10 Unternehmen wählen bis Mitte 2007 geeignete Qualifizierungsinhalte anhand des Bildungskatalogs für ihre Mitarbeitenden aus</p> | <p>TP GIS: Angebote für die Qualifizierung von Arbeitnehmenden werden entwickelt und Unternehmern unterbreitet</p> <p>TP SMK: Ein Bildungskatalog mit geeigneten Qualifizierungsinhalte wird erstellt und Unternehmenden zur Verfügung gestellt</p> |
| <p>(MZ6)</p> <p>EP-Beteiligte verfügen über Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts, tauschen sich aus und kooperieren untereinander und mit Unternehmen</p> | <p>(MZ6, HZ1)</p> <p>Operative Partner verfügen über Kenntnisse der Qualifizierungsbedarfe in Unternehmen</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>TP Koordination: operative/strategische Partner kennen bis Mitte 2007 das „Infoportal“ (Newsletter) zu Inhalten des IWP</p> <p>TP BIP: 30 Unternehmen kennen ihren Qualifizierungsbedarf bis Mitte 2007</p> <p>TP WFE: 28 Unternehmen kennen ihren Qualifizierungsbedarf bis Mitte 2007</p> <p>TP GIS: die operativen Partner sind bis Ende 2007 informiert über den Qualifizierungsbedarf von Ich-AGs</p> <p>TP ATB: mindestens 12 Unternehmen kennen ihren Qualifizierungsbedarf bis Mitte 2007</p> <p>TP SMK: Bedarfe von mind. 10 Unternehmen sind bis Mitte 2007 ermittelt</p> <p>TP PRU : Qualifizierungsbedarfe in mindestens 20 Unternehmen werden durch die Teilprojekte ermittelt und im Informations- und Wissenspool dargestellt.</p> <p>TP PRU : eine Wissensstruktur für den geschlossenen Bereich der Plattform steht ab 11/2005 zur Verfügung</p> <p>TP PRU: der Informations- und Wissenspools für den geschlossenen Bereich steht ab I/2006 zur Verfügung</p> | <p>TP Koordination: Entwicklung des „Infoportal“ (Newsletter) zu Inhalten des IWP und Informierung der operativen/strategischen Partner</p> <p>TP BIP: Interviewleitfäden für Unternehmen werden entwickelt und Interviews durchgeführt</p> <p>TP WFE: Interviewleitfäden für Unternehmen werden entwickelt und Interviews durchgeführt</p> <p>TP GIS: Leitfäden für Interviews mit 100 Ich-AGs zu ihrem Qualifizierungsbedarf werden entwickelt, diese werden befragt und die Ergebnisse werden in Berichtform an operative Partner weitergegeben</p> <p>TP ATB: Interviewleitfäden für Unternehmen werden entwickelt und Interviews durchgeführt</p> <p>TP SMK: Interviewleitfäden für Unternehmen zur Ermittlung ihrer Bedarfe werden entwickelt und fortlaufend Interviews durchgeführt ermittelt.</p> <p>TP PRU : Entwicklung einer Struktur zur Darstellung von Qualifizierungsbedarfen in Unternehmen im Informations- und Wissenspool und fortlaufende Informationsweitergabe</p> <p>TP PRU : Erarbeitung einer Wissensstruktur für den geschlossenen Bereich der Plattform</p> <p>TP PRU: Erstellung des Informations- und Wissenspools für den geschlossenen Bereich</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>(MZ6, HZ2)</p> <p>Operative Partner und Unternehmen verfügen über Kenntnisse des Projektfortschritts der EP</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>TP PRU: Im Informations- und Wissenspool wird laufend der Projektfortschritt der operativen Partner dargestellt.</p> <p>TP PRU: Die operativen Partner sind bis 11/2005 mit der Struktur des Informations- und Wissenspools vertraut.</p> <p>TP PRU: Operative Partner, Unternehmen, weitere Partner der EP und Nutzer haben ab 1/2006 Zugang zur EP-Website.</p> <p>TP PRU: Ab 1/2006 besteht für die operativen Partner Zugang zum Informations- und Wissenspool für den geschlossenen Bereich durch Login-Funktion.</p> <p>TP PRU: Die operativen Partner arbeiten von 1/2006 - IV/2007 mit dem Pool und dadurch wird ein Erfahrungsaustausch ermöglicht.</p> <p>TP Koordination: der Austausch zwischen den TP erfolgt ab 11/2005 durch regelmäßige Besprechungen und Informationen</p> | <p>TP PRU: Die Struktur des Informations- und Wissenspools wird kontinuierlich aktualisiert und angepasst. Der Inhalt des Informations- und Wissenspools wird laufend von den Teilprojekten aktualisiert im Hinblick auf den Projektfortschritt .</p> <p>TP PRU: Leitfäden für Interviews (Zielgruppen, strategische und operative Partner) werden entwickelt.</p> <p>Leitfadenbasierte Interviews werden mit allen operativen Partnern durchgeführt (11/2005)</p> <p>TP PRU : Der Zugang über die EP-Website mit Login-Funktion wird eingerichtet und zur Verfügung gestellt.</p> <p>TP PRU: Erstellung des Informations- und Wissenspools auf der Basis einer erarbeiteten Wissensstruktur für den geschlossenen Bereich und Entwicklung von Strategien für die Nutzung durch die operativen Partner und Unternehmen</p> <p>TP PRU: Entwicklung einer Konzeption für Schulungen der operativen Partner zum Arbeiten mit dem Pool und zum Austausch über die Erfahrungen.</p> <p>TP Koordination: Entwicklung von Strategien zur Sicherung des Austauschs zwischen den TP, Durchführung von regelmäßigen Besprechungen und Informationsaustauschen</p> |
| | <p>(MZ7)</p> <p>Politisch Verantwortliche kennen und akzeptieren Ergebnisse der EP, verbreiten diese und nutzen sie.</p> | <p>(MZ7, HZ1)</p> <p>Politiker und Politikerinnen der Region kennen die Ergebnisse der EP.</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>Mind. 15 Politiker und Politikerinnen der Region werden Anfang 2008 über Ergebnisse informiert (Mainstreaming)</p> | <p>TP Koordination: Durchführung von Veranstaltungen und regelmäßiges Versenden eines Newsletter an Politiker und Politikerinnen</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>(MZ7, HZ2)</p> <p>Strategische Partner wie Institutionen unterstützen die Arbeit der EP aktiv, indem sie finanziell unterstützen, fachlichen Input geben und die Ergebnisverbreitung unterstützen.</p> <p>Formulierung SMART („Erfolgsspannen“):</p> <p>EP-Koordination: strategische Partner arbeiten ab 2006 fachlich im Kompetenzkreis mit und helfen bei der Ergebnisverbreitung</p> <p>EP Koordination: Strategen geben ab 11/2005 vierteljährlich fachlichen Input</p> <p>TP PRU: Strategische Partner nutzen ab 12/2005 den öffentlichen Bereich des Informations- und Wissenspools über die EP-Website durch die Möglichkeit des Websitebesuches.</p> <p>TP PRU: Der öffentliche Bereich wird ab 11/2005 mit Information versorgt.</p> <p>TP GIS: Bundestags-/Landtagsabgeordnete profilieren sich ab Mitte 2006 im Vorschlag-Thema</p> <p>TP SMK: IHK und HWK kennen ab Anfang 2006 TP und geben Informationen weiter</p> | <p>EP-Koordination: Entwicklung von Strategien für die Ermöglichung der Mitarbeit der strategischen Partner und Einrichtung eines Kompetenzkreises für die fachliche Unterstützung und Ergebnisverbreitung</p> <p>EP Koordination: Aufbau und Pflege des „Infoportal“ (Newsletter)</p> <p>TP PRU: Einrichtung und laufende Pflege der Struktur der Ergebnisdarstellung im Informations- und Wissenspool</p> <p>TP PRU: Erarbeitung einer Wissensstruktur für den öffentlichen Bereich.</p> <p>TP PRU: Erstellung des Informations- und Wissenspools für den öffentlichen Bereich. Einrichten des Zugangs über die EP-Website. Die Website wird konzipiert und erstellt.</p> <p>TP GIS: Strategien entwickeln für die Ansprache von Bundestags-/Landtagsabgeordneten, damit diese sich im Vorschlag-Thema profilieren</p> <p>TP SMK: Strategien entwickeln, um IHK und HWK über TP zu informieren, damit diese Informationen weitergeben.</p> |
|--|--|--|---|