

## Externe Evaluation des Projektes

# QualiCoach 50+

Agentur zur Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt für ältere Behinderte  
Betriebliches Wissensmanagement, Prävention und Qualifizierung

# Abschlussbericht zur projektbegleitenden Evaluation



## INHALT

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung und methodischer Ansatz .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Das Zielsystem QualiCoach 50+ .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Zum Stand der Zielerreichung .....</b>	<b>5</b>
3.1	Zielebene: Betriebliches Wissensmanagement in Europa.....	5
3.1.1	Optimierung betrieblicher Strukturen .....	6
3.1.2	Qualifizierung betriebliches Personal .....	7
3.1.3	Etablierung intergenerativer Dialog .....	8
3.2	Zielebene: Präventive Maßnahmen gegen betriebliche Ausgliederung .....	9
3.2.1	Betriebliche Sensibilisierung .....	9
3.2.2	Entwicklung von Methoden und Verfahren der Integration .....	10
3.2.3	Erhalt personenbezogener Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit .....	12
3.3	Zielebene: Berufliche Re-Integration.....	13
3.3.1	Entwicklung passgenauer Integrationskonzepte .....	13
3.3.2	Etablierung neuer Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem.....	15
3.3.3	Aufbau Kompetenzzentrum 50+ .....	17
<b>4</b>	<b>Erreichte Personen und Unternehmen.....</b>	<b>20</b>
4.1	Personen .....	20
4.2	Unternehmen.....	24
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>27</b>

<b>Anlage 1: Zielprofil zur Erhebung der projektbezogenen Arbeit .....</b>	<b>29</b>
--	-----------

<b>Anlage 2: Zielprofil zur Erhebung der erreichten Personen und Unternehmen ....</b>	<b>31</b>
---	-----------

## JOHANN DANIEL LAWAEZT – STIFTUNG

Arbeitsbereich Forschung · Evaluation · Wissenstransfer  
Neumühlen 16-20 · D-22763 Hamburg · [www.lawaetz.de](http://www.lawaetz.de)  
Tel. 040/ 39 99 36-54 · Fax 040/ 39 99 36-90

**Peer Gillner** [gillner@lawaetz.de](mailto:gillner@lawaetz.de)  
**Katrin Triebel** [triebl@lawaetz.de](mailto:triebl@lawaetz.de)

## **1 Vorbemerkung und methodischer Ansatz**

Die Evaluation des Artikel 6 Projektes „QualiCoach 50+ - Agentur zur Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt für ältere Behinderte: Betriebliches Wissensmanagement, Prävention und Qualifizierung“ konzentrierte sich einerseits auf die Definierung und Operationalisierung der Ziele des Netzwerkes mit insgesamt 6 Teilprojekten. Andererseits wurden Projektfortschritte, unerwartete und erwartete Umsetzungsbarrieren sowie deren Überwindung, entwickelte Ansätze und Innovationen, und nicht zuletzt die erreichten Menschen und Unternehmen dokumentiert. Diese Dokumentation fand auf der Grundlage der vereinbarten Projektziele statt und wurde durch ein von der Evaluation entwickeltes und mit allen Partnern abgestimmtes Tool umgesetzt. Das Tool<sup>1</sup> unterstützte die Erfassung und Bewertung der Fortschritte des Projektes in einer Form, die über den Einsatz eines Indikatorensystems hinaus geht – nicht in seiner Komplexität, sondern in seinem unmittelbaren Praxisbezug. Dabei wurde es von den Kollegen/innen in den Projekten als Instrument der Selbstevaluation genutzt.

Im März 2007 wurde das Tool erstmalig als Erhebungsinstrument in den Projektstandorten Bielefeld, Breda, Cordoba, Hamburg, Leipzig, Linz und Nürnberg eingesetzt, im Oktober 2007 erfolgte eine zweite auf die Ergebnisse der Projektarbeit bezogene Abfrage.

Der dritte Bericht der Evaluation – der gleichzeitig der Abschlussbericht ist - beinhaltet eine zusammenfassende Darstellung der Projektziele sowie die Auswertung der Informationen und Daten des Dokumentationstools auf der Ebene des gesamten Netzwerkes. Haben sich in einzelnen Teilprojekten signifikante Abweichungen zum Gesamttrend ergeben, so sind diese ausgewiesen. Der Bericht folgt der inhaltlichen Schwerpunktsetzung des Dokumentationstools, so werden zunächst die Maßnahmen und Aktivitäten zur projektbezogenen Zielverfolgung und der Stand der Zielerreichung zum Projektabschluss benannt. In einem zweiten Teil des Berichtes sind die Ergebnisse der erreichten Teilnehmer/innen und Unternehmen dargestellt.

## **2 Das Zielsystem QualiCoach 50+**

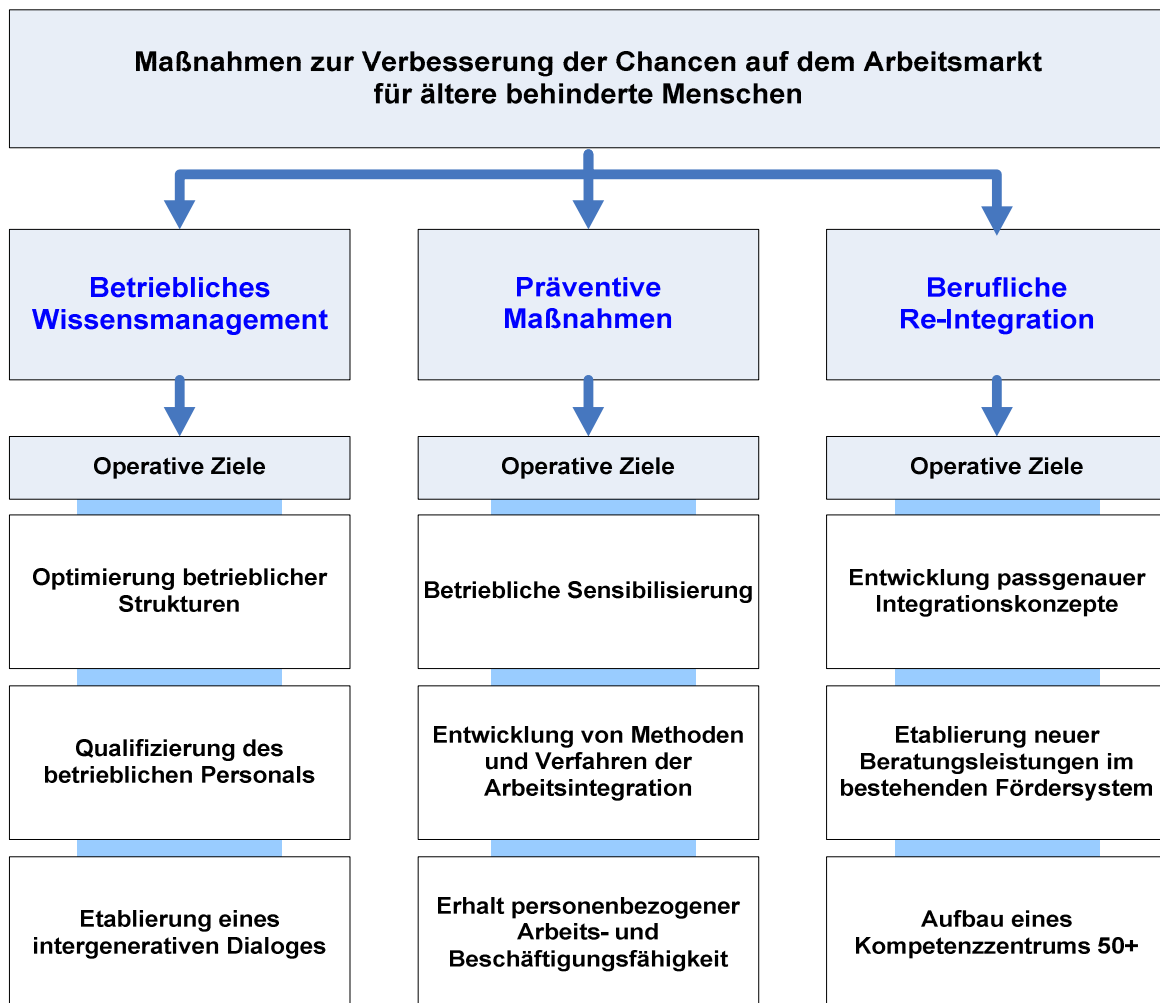
Das Zielsystem des Netzwerkprojektes Quali-Coach 50+ orientiert sich an der Entwicklung und Erprobung von spezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der Chancen für ältere behinderte Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. In diesem Rahmen haben sich die Projektpartner auf drei wesentliche strategische Ziele konzentriert: das betriebliche Wissensmanagement, präventive Maßnahmen zur Verhinderung von Ausgrenzung aus dem Arbeitsprozess und schließlich die Zielebene der beruflichen Re-Integration. Diese drei Strategieziele lassen sich in jeweilige operative Ziele – Teilziele als Schritte der Strategieverfolgung – unterteilen, die ihrerseits konkrete Schritte und Maßnahmen der Umsetzung beinhalten.

---

<sup>1</sup> Die Darstellung des Tools ist diesem Bericht im Anhang beigelegt.

Im Rahmen der begleitenden Evaluierung wurde diese Aufschlüsselung und Zielstrukturierung gemeinsam mit allen Netzwerkpartnern vorgenommen, so dass die nachfolgende Zielsystematik als vereinbarte Basis der Bewertung der Projektumsetzung eingesetzt wird. Die jeweiligen Differenzierungen der operativen Ziele in Schritte und Maßnahmen sind bereits so präzise wie möglich formuliert, so dass sich im Zuge der Bewertung der Projektumsetzung die weitere Indikatorenbildung erheblich vereinfacht. Die nachfolgende Übersicht stellt die strategischen und abgeleiteten operativen Ziele dar.

**Abbildung 1: Strategische und operative Ziele des Netzwerkprojektes QualiCoach 50+**



Im Rahmen des strategischen Ziels des „betrieblichen Wissensmanagements in Europa“ ging es darum, die Kompetenzen und das Wissen älterer Arbeitnehmer aufzuzeigen, ihre Bedeutung für die Unternehmen zu verdeutlichen und das Bewusstsein für das Potential älterer Mitarbeiter zu schärfen. Als zentrales Medium für die betriebliche Sensibilisierung sollten Workshops eingesetzt werden, um Informationen, Diskussionen und Reflexionen zwischen jüngeren und älteren Betriebsmitarbeiter/innen zu befördern. Dementsprechend ging es hier um die Optimierung betrieblicher Strukturen für eine bessere Aufnahmefähigkeit älterer Beschäftigter; um die Qualifizierung des be-

trieblichen Personals (auf allen Ebenen) und schließlich – als Ergebnis der Maßnahmen – die Etablierung eines ‚intergenerativen Dialoges‘ in den Betrieben.

Das strategische Ziel „Präventive Maßnahmen und Angebote“ beinhaltet die Unterstützung von durch längere oder wiederholte Erkrankung betroffene Arbeitnehmer/innen in dem Erhalt ihrer Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit. Eine frühzeitige und strukturierte Prävention reduziert die Notwendigkeit und den Aufwand beruflicher Reintegration und sichert für die/den Beschäftigte/n eine Weiterbeschäftigung im bisherigen Arbeitsumfeld. Operative Ziele im Kontext der Prävention waren zunächst die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur betrieblichen Sensibilisierung – hier bestanden Überschneidungen mit dem Strategieziel des Wissensmanagements. Zur Verbesserung der personenbezogenen Hilfeleistungen ging es aber auch um die Entwicklung von Methoden und Verfahren der individuellen Arbeitsintegration sowie letztendlich um den Erhalt der individuellen Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit.

Für eine zeitnahe berufliche Wiedereingliederung von ehemals Beschäftigten sollte im Rahmen des dritten strategischen Zieles „Re-Integration“ des Netzwerkprojektes QualiCoach 50+ ein differenziertes Unterstützungssystem für ältere und benachteiligte Arbeitssuchende entwickelt werden. Hier sollten personenbezogene Hilfeleistungen bzw. passgenaue Integrationskonzepte entwickelt und erprobt werden, die eine Rückkehr in eine realistische Erwerbssituation befördern. Die berufliche Reintegration älterer Arbeitssuchender sollte dabei auf der Basis zielgruppenbezogener Assessment-, Trainings- und Coachingverfahren ermöglicht werden. Dieses Integrationsangebot sollte möglichst in bestehende Fördersysteme integriert werden, um die Akzeptanz für einen Transfer in die Regelförderung zu erhöhen. Hierzu gehörte gleichermaßen der Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+ als organisatorische Querschnittsaufgabe in den Berufsförderungswerken.

### **3 Zum Stand der Zielerreichung**

Die zentrale Aufgabe der begleitenden Evaluation bestand in der Dokumentation und Bewertung des Zielerreichungsprozesses sowie der Ergebnisse der Projektarbeit. Hierzu wurde ein Excel-basiertes Dokumentationstool eingesetzt, das in einer ersten Abfrage die operationalisierten Ziele und entsprechende Zwischenergebnisse aller aktiven Teilprojekte primär erhob. In einer zweiten Abfrage wurde das Tool zur Erhebung der erzielten Projektergebnisse eingesetzt. Im Folgenden werden die benannten Maßnahmen und Ergebnisse bezogen auf die jeweiligen Zielebenen für das gesamte Projekt Netzwerk aggregiert dargestellt.

#### **3.1 Zielebene: Betriebliches Wissensmanagement in Europa**

Mit der Verfolgung des operativen Zieles zur Unterstützung des betrieblichen Wissensmanagements in Europa haben sich die Projektpartner aus Breda (NL), Cordoba

(E), Leipzig und Nürnberg (D) auf drei operative Ziele geeinigt, denen konkrete Maßnahmen bzw. Arbeitsschritte zugeordnet wurden. Bezogen auf die Zielerreichung können folgende Aussagen getroffen werden.

### 3.1.1 Optimierung betrieblicher Strukturen

Zunächst ging es um die Sensibilisierung von regional ansässigen Unternehmen und Betrieben, die sich für ein Wissensmanagement im Hinblick auf die Bewältigung des demographischen Wandels interessierten. Oftmals war der Erstkontakt zu den Unternehmen eine besondere Hürde (Gründe siehe weiter unten im Text), wenn aber begonnene Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Projektträger weiter ausgebaut werden konnten, gelangen auch weiterführende Schritte zur Implementierung von Maßnahmen in betrieblichen Prozessen. Hier konnte das BFW Nürnberg ein Instrument zum betrieblichen Wissenstransfer entwickeln und einführen. In einem weiteren Unternehmen hat das Partnerprojekt die Entwicklungsbegleitung implementiert, indem mit Teilen der älteren Belegschaft Interviews geführt wurden. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung des Gesamtprojektes ist es jedoch unklar, ob und inwieweit die vorhandenen Informationsstände künftig vertieft werden können.

Der Niederländische Partner hat im Sommer 2007 betriebliche Workshops mit Akteuren des (Personal) Managements durchgeführt, um die Sensibilität für demographische Herausforderungen zu stärken.

**Tabelle 1 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Entwicklung eines Instruments zum Wissenstransfer	Ziel erreicht	erstellt und eingeführt.
Interviews mit älterem Mitarbeiter/innen	Ziel zum größten Teil erreicht	Interviews wurden durchgeführt, der weitere Entwicklungsprozess konnte geplant, aber noch nicht begonnen werden
Workshops mit betrieblichen Akteuren zur strategischen Personalentwicklung	Ziel erreicht	Workshops organisiert und durchgeführt.
Anwendung des Demographical Change Toolkit	Ziel zum größten Teil erreicht	Das Instrument wurde entwickelt, konnte aber aus finanziellen Gründen nicht pilotiert werden

Insgesamt schwierig zeigt sich die Akquisition von betrieblichen Kontakten, die für eine Umsetzung der Projektansätze nutzbar wären. Unternehmen zeigten sich sehr zögerlich in strategischen Fragen zum eigenen ‚alternsgerechten‘ Personalmanagement. Als

gelegentliches Problem hat sich zudem herausgestellt, dass Mitarbeiter/innen nicht im notwendigen Maße offen – teils zurückhaltend oder misstrauisch - waren für die aktive Beteiligung an dem Entwicklungsprozess. Hier wurden Regeln der Informationsweitergabe festgelegt, die ein Höchstmaß an Diskretion und Verschwiegenheit zuließen. Zudem wurden Mitarbeiter/innen umfangreich und transparent informiert bzw. in die Planung des Projektverlaufs eingebunden.

### 3.1.2 Qualifizierung betriebliches Personal

Als ein Baustein im Kontext des betrieblichen Wissensmanagements sollten Mitarbeiter/innen in den beteiligten Betrieben qualifiziert werden. Diesem Prozess vorgeschaltet war in der Regel die Entwicklung und Anpassung adäquater Qualifizierungs- und Trainingsmethoden. Hierzu wurde eine Ziel- und Qualitätsmatrix erstellt, die eine betriebliche Maßnahmenplanung unterstützt. Zudem entwickelte das Berufsförderungswerk Nürnberg einen Ansatz, der auf die Methode des Cross-Mentoring zurückgreift. Über das Cross-Mentoring sollen Mitarbeiter/innen in ihrer beruflichen Entwicklung gezielt gefördert werden, auch um langfristig im Betrieb verbleiben zu können. Die Mentoring-Beziehung ermöglicht dabei einen offenen Erfahrungsaustausch über Unternehmens- und Hierarchiegrenzen sowie Generationen hinweg. Das Cross-Mentoring soll die Möglichkeit zu einer geschützten Selbstreflexion bieten und den Aufbau sowie die Erweiterung von innerbetrieblichen Netzwerken ermöglichen.

Auch das Projekt des Partners ROC West-Brabant P3 Transfer BV aus Breda hat – mit seiner Kernkompetenz als großer Bildungsträger – Trainings für Beschäftigte 45+ entwickelt, die einigen Bildungsunternehmen in der Region West Brabant zur Erprobung angeboten werden. Zudem konnten in einem großen Bauunternehmen Trainingseinheiten implementiert werden, die nach einer Demographie-Analyse (Agescan) innerhalb des Unternehmens virulent wurden.

**Tabelle 2 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Entwicklung von Methoden zur Qualifizierung (Cross-Mentoring)	Ziel erreicht	Methode entwickelt und präsentiert
Entwicklung einer Ziel- und Qualitätsmatrix zur Maßnahmenplanung 45+	Ziel erreicht	Matrix entwickelt und in Informationsveranstaltungen diskutiert
Entwicklung von Trainings für Beschäftigte 45+. „Länger Arbeiten mit Enthusiasmus“.	Ziel erreicht	Training entwickelt
Organisation von Trainings für Unternehmen	Ziel zum größten Teil erreicht	Angebote an Bildungsunternehmen in der Region

Implementierung von Trainingseinheiten in einem großen regionalen Unternehmen	Ziel erreicht	Trainings implementiert, aber noch nicht durchgeführt
---	---------------	---

### 3.1.3 Etablierung intergenerativer Dialog

Letztendlich ist mit der Implementierung und Aktivierung eines betrieblichen Wissensmanagements für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer/innen die Förderung eines intergenerativen Dialoges in den beteiligten Unternehmen verbunden. Dieser Dialog sollte durch die Unterstützung betrieblicher Kommunikationsmethoden und die Moderation des Theorie-Praxis-Transfers aktiv von den Projektpartnern gefördert werden. Hier ist es dem BFW Nürnberg gelungen, in einem beteiligten Betrieb einen Arbeitskreis zum Themenschwerpunkt „Instrumententwicklung“ zu implementieren, um das Thema auch nachhaltig in den betrieblichen Strukturen zu verankern. Eine weiterführende Umsetzung von betrieblichen Kursen zur Begegnung der Generationen ist hingegen nicht gelungen, da sich in den betrieblichen Abläufen hierzu keine Ansatzpunkte ergeben haben.

Einen anderen Ansatz verfolgte das Partnerprojekt aus Holland durch die Entwicklung eines intergenerativen Dialoges im eigenen Unternehmen (ROC West-Brabant P3 Transfer BV). Als großes Unternehmen der beruflichen Bildung in der Region kann ROC als relevantes Pilotunternehmen gelten. Hier steht das Projekt in Verhandlung mit der Geschäftsführung sowie der Personalabteilung mit dem Ziel, entsprechende Vorhaben zur Implementierung eines unternehmensweiten Dialoges einzuführen. Eine Ausweitung der Aktivitäten auf weitere Unternehmen und Stakeholder in der Region ist hingegen kaum gelungen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Zielsetzung der Etablierung eines intergenerativen Dialogs die betrieblichen Strategien von Unternehmen in hohem Maße berührt. Vor diesem Hintergrund mussten die Projektpartner erkennen, dass sich von außen zwar Anstöße in die Unternehmen einbringen lassen, ein strategischer Prozess jedoch nur von Betrieben selbst langfristig verfolgt werden kann.

Als grundsätzliche Schwierigkeit in der Zusammenarbeit mit Unternehmen (des ersten Arbeitsmarktes) zeichnete sich ab, dass die Betriebe das Ziel eines intergenerativen Dialoges und die damit verbundene Notwendigkeit der Einleitung entsprechender Maßnahmen oder Vorhaben als zu breit und ungenau, letztlich als zu abstrakt sahen. Hier sahen sich die Partnerprojekte weiterhin in der Aufgabe, konkrete Informationen und konkrete Maßnahmen mit genauer Ergebnisbeschreibung gemeinsam mit den Unternehmen zu entwickeln.

**Tabelle 3 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Arbeitskreis Instrumententwicklung	Ziel erreicht	Aufgabe beendet.
Entwicklung von Kursen zur Begegnung der Generationen	Ziel kaum erreicht	Keine Gelegenheiten in Unternehmen, die Ansatzpunkte boten, die Kurse einzuführen.
Verankerung des Instrumentes Storytelling in einem Partnerunternehmen	Ziel erreicht	Instrument verankert und Abschlussveranstaltung durchgeführt
Entwicklung eines intergenerativen Dialogs in der eigenen Organisation	Ziel zum größten Teil erreicht	In Verhandlung mit der Geschäftsführung, Personalabteilung und dem Projekt. Diskussion begonnen!
Workshops mit Personalverantwortlichen zum Themenspektrum „Demographischer Wandel“	Ziel erreicht	Workshops durchgeführt
Entwicklung eines intergenerativen Dialogs mit Stakeholdern in der Region	Ziel kaum erreicht	

### 3.2 Zielebene: Präventive Maßnahmen gegen betriebliche Ausgliederung

Im Kontext präventiver Ansätze gegen betriebliche Ausgliederung sollten, so die Zielformulierung, Betriebe und Unternehmen im Hinblick auf Anforderungen und Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels sensibilisiert werden. In der Planung schloss dies die Erschließung betrieblicher Zugangswege, die Informierung von Personalverantwortlichen, die Entwicklung von Informationsmaterial sowie von Beratungsangeboten mit ein. Einige dieser Ansätze fanden sich als Instrumente der Innovationsentwicklung unter anderen Zielebenen wieder. Präventive Maßnahmen gegen betriebliche Ausgliederung wurden von den Partnerprojekten in Cordoba, Leipzig, Linz und Nürnberg verfolgt.

#### 3.2.1 Betriebliche Sensibilisierung

Das explizite Ziel der betrieblichen Sensibilisierung wurde zunächst von den Partnerprojekten aus Cordoba, Leipzig und Nürnberg verfolgt. Das BFW Leipzig hat diese für sich ursprünglich geplante Zielebene im Projektverlauf aufgegeben. Die Ausgangssituation beim Spanischen Partner FEPAMIC Cordoba (*Federación de Asociaciones de Minusválidos Físicos de Córdoba*) war geprägt von einem eher geringen Bewusstsein bezüglich des demographischen Wandels. Insofern lag die Hauptarbeit des Kollegen

vor Ort in der Informierung von Repräsentant/innen öffentlicher und privater Unternehmen, die sich auf Arbeitsförderung und Qualifizierung konzentrieren, wie auch Vertreter/innen der Sozialpartner (Gewerkschaften, Verbände, Kammern etc.).

Das Partnerprojekt des BFW Nürnberg hat zur Sensibilisierung beteiligter Unternehmen Veranstaltungen durchgeführt, in denen Geschäftsführung und Interessenvertretungen eingebunden waren. Ergänzend hierzu wurde ein Bericht in einer Mitarbeiterzeitung veröffentlicht.

**Tabelle 4 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Information Geschäftsführung und Betriebsrat	Ziel erreicht	Veranstaltungen durchgeführt.
Bericht in Mitarbeiterzeitung	Ziel erreicht	geschrieben und veröffentlicht.
Bericht an Betriebsrat	Ziel erreicht	Veranstaltungen durchgeführt.
Informierung und Sensibilisierung von Repräsentanten und Entscheidungsträgern öffentlicher und privater Unternehmen	Ziel erreicht	Förderung des Bewusstseins eines intergenerativen Dialoges

Obschon die geplanten Teilschritte alle erfolgreich umgesetzt wurden zeigt sich, dass bezogen auf die Erreichung von Betrieben und Unternehmen für ein strategisches Engagement die Zielsetzungen der Projektplanung auch zum Ende des Gesamtprojektes nur punktuell erreicht wurden. Wie in fast allen arbeitsmarktpolitischen Vorhaben ist die Einbindung externer Impulse der Arbeitsförderung in betriebliche Strukturen und Abläufe auch hier im QualiCoach Projekt nur dann möglich, wenn auf bestehende Kooperationskontakte zurückgegriffen werden kann.

### 3.2.2 Entwicklung von Methoden und Verfahren der Integration

Im Rahmen des Ziels der Entwicklung von Methoden und Verfahren der Integration sollten zunächst die bestehenden Ansätze im transnationalen Dialog ausgetauscht und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit für die Altergruppe 50+ bewertet werden. Zwei Projektpartner konzentrierten sich auf die vergleichende Analyse sowie die Entwicklung von integrierten Verfahren zur Verbesserung der Integration für die Zielgruppe. Als zentrales Produkt konnte bereits im Frühjahr 2007 das Konzept „Activity 50+“ (des BBRZ Linz) im Netzwerk vorgestellt werden. Das Konzept integriert Potentialanalysen, Basisschulungen, Verbesserungen des Selbstmanagements und Aktivierung zur beruflichen Reintegration im Rahmen einer ganzheitlichen Maßnahme zur Wiedereingliederung von Personen über 50 Jahren mit (gesundheitlichen) Einschränkungen. Dabei werden anerkannte diagnostische Verfahren gekoppelt mit einer individuellen Perspek-

tiventwicklung und entsprechenden Trainings sowie Unterstützungsleistungen für Bewerbungsverfahren. Mittlerweile hat eine steigende Zahl von Teilnehmer/innen diese Maßnahme durchlaufen.

Im Zuge der Entwicklung wurden Methoden zur Feststellung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit überprüft und modifiziert. So stehen nunmehr Konzepte zur Kompetenz- und Anforderungsanalyse für ältere Arbeitnehmer/innen zur Verfügung, die vom Berufsförderungswerk Leipzig entwickelt wurden. Hier wurden auch Maßnahmen zur Entwicklung eines europaweit einsetzbaren Präventionsprozesses umgesetzt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Untersuchungen im Gesundheitssektor in den Niederlanden, die im Rahmen der Projektumsetzung mit dem Ziel der Verbesserung der Mobilität für ältere Menschen in diesem Sektor durchgeführt wurden.

Die Entwicklungsmaßnahmen sind mit der Vorlage entsprechender Konzepte abgeschlossen. Aus den Untersuchungen werden zurzeit noch Rückschlüsse gezogen und adäquate Bearbeitungsmöglichkeiten eruiert.

**Tabelle 5 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Kommentar</b>
Konzept Activity 50+	Ziel erreicht	Konzept liegt vor
Methoden zur Feststellung der körperlichen Leistungsfähigkeit	Ziel erreicht	Beschreibung des Arbeitsplatzsimulationssystems ERGOS liegt vor
Methoden zur Feststellung der intellektuellen Leistungsfähigkeit	Ziel erreicht	Beschreibung der psychologischen Methoden liegt vor
Tools zur Kompetenz- und Anforderungsanalyse für ältere Arbeitnehmer/innen adaptieren	Ziel erreicht	Konzeptentwicklung abgeschlossen
Europaweit nutzbaren Prozess zur Prävention entwickeln	Ziel erreicht	Prozess nach Testphase schon revidiert wurde
Untersuchungen zu Fragen der Mobilität im niederländischen Gesundheitssektor	Ziel weitestgehend erreicht	Untersuchungen erfolgt, Rückschlüsse werden noch gezogen
Unternehmensleitfaden zur Prävention erarbeiten	Ziel erreicht	Informationen vorhanden, Leitfaden fertig gestellt

In der Zielverfolgung zeigte sich als operatives Problem, dass die erarbeiteten Prozessbeschreibungen nicht immer ausreichend exakt für die Umsetzung in der Praxis

waren. Hier ist eine stärkere Detaillierung der Prozessbeschreibung nach Ende der Testphase zu erwarten.

### 3.2.3 Erhalt personenbezogener Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Das zentrale Ziel der Prävention gegen betriebliche Ausgrenzung ist in erster Linie der Erhalt des Arbeitsplatzes durch entsprechende betriebliche und individuelle Anpassungsprozesse. Die Zielebene des Erhaltes personenbezogener Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wurde bereits in der Planung der Zieloperationalisierung ausschließlich von den beiden Partnerprojekten in Leipzig und Linz verfolgt. Im Vordergrund der Planungen standen zu Projektbeginn die Netzwerkbildung, die Entwicklung eines Casemanagements sowie die Unterstützung bei der Umsetzung anforderungsgerechter Arbeitsplatzgestaltungen.

Das BBRZ Linz führte eine Beratung zur Veränderung betrieblicher Prozesse als Prävention gegen Ausgliederung durch. Diese Maßnahme wurde mit der Umsetzung von Referenzfällen erfolgreich umgesetzt. Auf der Seite der personenbezogenen Maßnahmen konnte das Berufsförderungswerk Leipzig relevante Partner in einem Netzwerk zur personenbezogenen Hilfeplanung etablieren, auf dessen Basis nach einer abgeschlossenen Testphase nunmehr konkrete Integrationsvereinbarungen entwickelt werden. Die erarbeiteten Fälle sind dokumentiert.

**Tabelle 6 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Veränderungsberatung zur Prävention betrieblicher Ausgliederung	Ziel erreicht	Referenzfall erfolgreich durchgeführt
Erarbeitung konkreter Integrationsvereinbarungen	Ziel erreicht	Nach abgeschlossener Testphase erfolgreiche Integration erfolgt
Auf- bzw. Ausbau des Netzwerks relevanter Partner	Ziel erreicht	Relevante Partner wurden identifiziert und einbezogen
Dokumentation der Ergebnisse	Ziel erreicht	Die bearbeiteten Fälle konnten abgeschlossen und dokumentiert werden.

Insgesamt zeigt sich, dass die Ziele entsprechend der Planung verfolgt wurden, so dass bezogen auf die Zielerreichung ein abgeschlossener Stand belegt werden kann. Der Ansatz des Casemanagements liegt den personenbezogenen Integrationsvereinbarungen zugrunde. Inwiefern sich hier neue Ansätze entwickeln lassen, kann im Rahmen der Evaluation jedoch nur bedingt eruiert werden.

In der Praxis scheint es auch hier schwieriger als erwartet, entsprechende Unternehmen oder Betriebe für Kooperationen im Hinblick auf Präventionsarbeit zu gewinnen. Hier wird als zentrale Lösung von den Projektakteuren gesehen, den Nutzen der Ergebnisse von Präventionsprozessen im betrieblichen Kontext zu verdeutlichen und im Sinne der Verbreitung des Anliegens Öffentlichkeitsarbeit zu realisieren.

Bezogen auf die individuellen Interaktionsverhältnisse ist es gelegentlich schwer, das Vertrauen der Arbeitnehmer/innen in den beteiligten Betrieben zu gewinnen. Wichtig ist daher eine rechtzeitige und konsequente Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen.

### **3.3 Zielebene: Berufliche Re-Integration**

Die Entwicklung passgenauer, also personen- und potenzialbezogener Integrationskonzepte zur beruflichen Re-Integration ist eine wichtige Zieldimension, die von fast allen Partnern im Netzwerkprojekt QualiCoach verfolgt wurde. Inhaltlich ging es um die Weiterentwicklung sowohl zielgruppenadäquater Profiling- und Assessmentverfahren unter Beteiligung der Rehabilitand/-innen, als auch um die Anwendung berufsbezogener Qualifizierungs- und Trainingseinheiten, die soweit wie möglich vernetzt umgesetzt werden.

#### **3.3.1 Entwicklung passgenauer Integrationskonzepte**

Zunächst ist festzuhalten, dass das Konzept „Activity 50+“ (BBRZ Linz) mit insgesamt 32 Referenzfällen im Kontext der beruflichen Re-Integration erprobt und umgesetzt wurde. Ebenfalls in Linz konnten individuelle Integrationspläne gemeinsam mit Betrieben erstellt und umgesetzt werden. Im Rahmen der Weiterentwicklung von Curricula entwickelte das Projekt des ESTA Bildungswerkes Bielefeld eine Unterrichtseinheit, die auf die Altersgruppe 50+ zugeschnitten ist. Darin enthalten ist als ein neues Modul ein EDV-Unterricht für Frauen über 50 Jahren ohne fachliche Vorkenntnisse, ergänzt durch eine I-Plattform. Das Ziel der Sensibilisierung von Unternehmen für die aktive Integration älterer Arbeitnehmer/innen wurde im Rahmen der Bielefelder Projektumsetzung nicht weiter verfolgt. Wohl aber hat sich im Lauf des Sommers 2007 als zusätzliches Entwicklungsprodukt der Ansatz der Biographiearbeit entwickelt, der seitdem ein fester Bestandteil der QualiCoach 50+ Maßnahmen des ESTA Bildungswerkes ist. Alle 20 Teilnehmer/innen haben die Unterrichtseinheit des Bildungswerkes nunmehr erfolgreich abgeschlossen.

Das Berufsförderungswerk Hamburg konzentrierte seine Arbeit bis zu Beginn des Jahres 2007 auf den Aufbau einer regionalen Umsetzungsstruktur für neue Angebote der beruflichen Re-Integration. So konnten intensive Arbeitskontakte zu den regionalen Jobcentern (SGB II) in Hamburg aufgebaut und gleichzeitig die neuen Maßnahmen in die Angebotsstruktur des BFW integriert werden. Vor diesem Hintergrund stand das Hamburger Projekt im Sommer 2007 noch vor der Umsetzung der genannten Ziele. Nunmehr zeigt sich, dass alle anvisierten Ziele zur Entwicklung passgenauer Konzepte in Hamburg erreicht wurden. Assessments werden in monatlichen Intervallen durchge-

führt, je zwei 10-monatige Qualifizierungsmodule haben begonnen und die Trainings-einheiten werden fortlaufen weiterentwickelt bzw. optimiert.

Einen ähnlich fortgeschrittenen Status hat die Zielerreichung der Entwicklung von In-tegrationskonzepten im Berufsförderungswerk Leipzig. Ein Konzept zur Aktivierung älterer Arbeitnehmer/innen (QualiCoach 45+) ist durch eine Pilotmaßnahme erprobt worden, Ansätze der Kompetenzermittlung (Profiling 45+) sind im Rahmen von mehre-ren Profiling erfolgreich durchgeführt worden. Das Gesamtkonzept Profiling 45+ wur-de nunmehr in das reguläre Produktportfolio des BFW Leipzig erfolgreich übernom-men.

Das Partnerprojekt von ROC in Breda (NL) kann auf bereits mehrjährige Erfahrungen der Umsetzung von individuellen Integrationsvereinbarungen in Holland zurückgreifen. Dieser Ansatz wurde für einen projektinternen Informationstransfer beschrieben und anhand von drei erfolgreichen Integrationswegen mit Kunden/innen über 45 Jahren beispielhaft dokumentiert.

**Tabelle 7      Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Kommentar</b>
Referenzfälle Activity 50+	Ziel erreicht	in 11 Referenzfällen wurde das Kon-zept Activity 50+ erprobt.
Veränderungsberatung zur Prä-vention betrieblicher Ausgliederung	Ziel erreicht	individueller Integrationsplan erstellt und umgesetzt
Unterrichtskonzeption für die Altersgruppe der über 50 Jähri-gen	Ziel erreicht	Inhalte und äußerer Rahmen der Altersgruppe angepasst
Sensibilisierung der Unternehmen für ältere Arbeitnehmer/innen	Ziel verworfen	
EDV-Unterricht für Frauen über 50 Jahre, ohne Vorkenntnisse	Ziel erreicht	Angepasstes Setting entwickelt
Angebot einer I-Plattform	Ziel erreicht	Angebot erstellt
Anwendung zielgruppenbezoge-ner Assessments/ Profiling	Ziel erreicht	Monatliches Angebot des Trägers
Umsetzung von Qualifizierungs-modulen, Praktika und intensiven Bewerbungstrainings	Ziel erreicht	Bereits zwei 10-monatige Maßnah-men begonnen und weitergeführt

Entwicklung spezifischer Trainingseinheiten	Ziel erreicht	Trainingseinheiten werden fortlaufend entwickelt, eingesetzt und optimiert
Kompetenzermittlung für ältere Arbeitnehmer/innen	Ziel erreicht	Mehrere Profilings wurden erfolgreich durchgeführt
Befähigung älterer Arbeitnehmer zur Arbeitsmarktintegration (QualiCoach 45+)	Ziel erreicht	Pilotmaßnahme erfolgreich abgeschlossen
Übernahme des Konzeptes in des Produktportfolio des Trägers	Ziel erreicht	Bereits 9 weitere Maßnahmen gestartet
Beschreibung von individuellen Integrationsvereinbarungen (Holländische Methode der beruflichen Integration)	Ziel erreicht	
Beschreibung von drei erfolgreichen Integrationswegen (Kund/innen 45 Jahre)	Ziel erreicht	

In der Praxis zeigt es sich gelegentlich als problematisch, dass vor allem die Leistungsträger keine konkreten Erwartungen an förderfähige Präventionskonzepte formulieren. Hier hat es sich als konstruktiv erwiesen, in einen direkten Dialog mit den Entscheidungsträgern zu gehen, um in gemeinsamen Aushandlungen entsprechende Kriterien zu entwickeln. Im Rahmen der Projektumsetzung wurde auch gelegentlich festgestellt, dass die Initiative der Teilnehmer/innen, sich aktiv in den Planungsprozess einzubringen, geringer war als erwartet. Ein Träger hatte sich deshalb dazu entschlossen, die Teilnehmer/innen bereits in der frühen Phase des Profilings durch aktive Beteiligung an der Ergebnisfindung einzubinden.

### 3.3.2 Etablierung neuer Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem

Neben der teilnehmerbezogenen Arbeit ging es im Rahmen der Weiterentwicklung der beruflichen Re-Integration auch darum, neue integrierte Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem auszubauen. Da sich gerade im Hinblick auf die Zielgruppe der Personen über 50 Jahren isolierte Spezialisierungen bzw. Entwicklungen paralleler Angebote als wenig zielführend zeigen, fokussierten einige Partnerprojekte eine Öffnung der vorhandenen Strukturen und die entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen innerhalb der Institutionen.

Mit dem bereits genannten Konzept „Activity 50+“ hat es der Partner BBRZ (Linz) geschafft, ein Angebot zu schaffen, das der Arbeitsmarktservice vor Ort nunmehr als Standardmaßnahme in Anspruch nimmt.

Das Berufsförderungswerk Hamburg hat es weitestgehend erreicht, durch einen intensiven Kontakt mit der landesweiten Arbeitsgemeinschaft SGB II (team.arbeit.hamburg) den Prozess der Erschließung neuer Zugangswege für Projektteilnehmer/innen erfolgreich abzuschließen. Hierzu wurden auch zu anderen Leistungsträgern – vor allem der Deutschen Rentenversicherung - Kontakte aufgenommen. Diese Kontakte führten jedoch bislang nicht zu den gewünschten Erfolgen. Zeitgleich konnte aber erreicht werden, dass das QualiCoach-Angebot im Berufsförderungswerk verankert wurde, so dass perspektivisch entsprechende Maßnahmen der beruflichen Re-Integration älterer Menschen im Angebot des BFW eingepasst und umgesetzt werden.

Vor allem der Ansatz der individuellen Integrationsvereinbarungen und die darin enthaltenen Integrationsangebote wurden vom ROC in Breda aufbereitet, so dass ein Informationsangebot (Broschüre, Präsentationen und weitere Hintergrundinformationen über den demographischen Wandel) entstand. Zielgruppen dieses Angebotes sind relevante Entscheidungsträger/innen in Unternehmen, Verwaltung und Gewerkschaften. Darüber hinaus war der Projektträger Mitglied einer Regierungskommission, die für das niederländische Sozialministerium entsprechende Leitlinien und Empfehlungen zur Personalgewinnung im Bildungsbereich entwickelte.

**Tabelle 8 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Kommentar</b>
Activity 50+ als Standardangebot	Ziel erreicht	der Arbeitsmarktservice nimmt dieses Angebot in Anspruch
Erschließung adäquater Zugangswege für Projektteilnehmer/innen	Ziel zum größten Teil erreicht	Intensiver Kontakt mit team.arbeit.hamburg, Basis-Kontakte mit weiteren Leistungsträgern
Einpassung des Beratungsangebotes in bestehende Organisations- und Leistungsstrukturen	Ziel erreicht	Das Angebot wird nun regelhaft im Regional Center Süd im BFW Hamburg durchgeführt.
Informationsbroschüre für betriebliche/ relevante Entscheidungsträger	Ziel erreicht	Kontakte zu Unternehmen, Beschäftigten, Verwaltung, Gewerkschaften und Betriebsräten
Information und Präsentation für Entscheidungsträger über den demographischen Wandel	Ziel erreicht	
Weitere Informationen zur Information aufbereitet	Ziel erreicht	

Entwicklung von Leitlinien für das Sozialministerium über Maßnahmen der Personalgewinnung im Bildungsbereich	Ziel erreicht	Leitlinien und Empfehlungen werden im Dezember 2007 abgegeben
--	---------------	---

Grundsätzlich zeigte sich in der Projektumsetzung das Problem, dass sich Prävention im System der Arbeitsförderung kaum wiederfindet. Hier ist es nach wie vor notwendig, die Umsetzung der WHO-Kriterien durch den Gesetzgeber weiter zu verfolgen – erfahrungsgemäß ist dies jedoch ein langwieriger Prozess. In der Praxis zeigt sich aber auch, dass die gesetzlichen Voraussetzungen für Leistungen bei ALG II Beziehenden sehr eng sind und eine sinnvolle Beratungsleistung sowie individuelles Coaching als Regelförderung nur bedingt zulassen. Hier müssten Pilotversuche oder andere kreative Lösungen mit den Kostenträgern individuell vereinbart werden.

Bezogen auf einen transnationalen Wissenstransfer sah sich das Partnerprojekt aus Holland vor dem Problem, dass Printmaterial nicht adäquat übersetzt werden konnte, da die Kosten hierfür zu hoch waren. Als Lösungsansatz wurde die Entwicklung einer Website für den Wissenstransfer QualiCoach 50+ vorgeschlagen, in die Material und weitere Informationen auch in den jeweiligen Landessprachen eingestellt werden könnten. Eine einheitliche Lösung konnte diesbezüglich jedoch nicht erzielt werden, so dass auch künftig die Information über unterschiedliche Quellen erfolgen muss.

### 3.3.3 Aufbau Kompetenzzentrum 50+

Die dritte Zielebene im Kontext der beruflichen Re-Integration betraf den Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+. Diesem Teilziel hatten sich in der Planungsphase die drei Berufsförderungswerke Hamburg, Leipzig und Nürnberg zugeordnet. Das Berufsförderungswerk Leipzig musste diese Zielsetzung bereits zur Mitte der Projektlaufzeit aufgeben. Der Grad der Erreichung dieses Teilziels ist aber auch bei Abschluss des Modellprojektes insgesamt eher gering ausgeprägt.

Das Berufsförderungswerk Hamburg hatte zur strategischen Verfolgung dieses Teilziels Informationsmaterialien erarbeitet, die in der praktischen Umsetzung der projektbezogenen Integrationsarbeit eingesetzt wurden. Zudem wurden von den Projektmitarbeiter/innen über die gesamte Projektlaufzeit Bemühungen angestellt, den Ansatz des Kompetenzzentrums 50+ als Querschnittsaufgabe in die praktische Arbeit zu integrieren. Gelungen ist vor allem die Festigung des sehr guten Images des Projektes im Berufsförderungswerk und in der regionalen Arbeitsförderung – nicht zuletzt durch die Ausrichtung einer großen Fachkonferenz mit hohem Medieninteresse. Zusammenfassend für Hamburg kann festgehalten werden, dass eine Sensibilisierung im Berufsförderungswerk stattgefunden hat, die zu einer perspektivischen Einpassung der Querschnittskompetenz 50+ in das bestehende Angebot führt.

Das Berufsförderungswerk Nürnberg hat versucht, die Querschnittskompetenz 50+ in beteiligten Unternehmen einzuarbeiten. Insgesamt zeichnete sich dort ab, dass die

beteiligten Unternehmen zurzeit kaum Nachfrage nach einer solchen Querschnittskompetenz 50+ als strategischen Ansatz zeigen. In der Praxis zeigte sich daher, dass geplante Workshops zum Wissenstransfer nicht stattfinden konnten, weil die Unternehmen zunächst zu grundsätzlichen Fragen des intergenerativen Diskurses sensibilisiert werden mussten. Insofern war es auch folgerichtig, dass ein geplantes Content Management System nicht ohne vorherige Strukturherstellung in den Betrieben eingesetzt werden konnte.

Als ein neues – zu Projektbeginn nicht geplantes - Produkt hatte sich das DCTK (Demographical Change Toolkit) herausgestellt. Das DCTK ist ein Dokumentationssystem zur Beschreibung von betrieblichen Prozessen und Tätigkeiten bestimmter Personengruppen (Geschäftsführung, Mitarbeiter, Trainer). Die Struktur des Instrumentes wurde bis zur Einsatzfähigkeit entwickelt, eine Pilotphase konnte jedoch aus finanziellen Gründen nicht realisiert werden.

**Tabelle 9 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Kommentar</b>
Umsetzung eines Kompetenzzentrums 50+ als organisatorische Querschnittsaufgabe	Ziel kaum erreicht	Gegenwärtig werden die Projekt-MitarbeiterInnen befragt, wenn einzelne 50+ -Interessent/innen anfragen, es gibt im BFW jedoch außerhalb des QualiCoach-Angebots fast keine 50+ Teilnehmer/innen, möglicherweise in einem späteren Schritt zu realisieren
Bereitstellung spezifischer Information und Beratung für Klient/innen, Leistungsträger und Mitarbeiter/innen	Ziel erreicht	Informationsmaterial erarbeitet; regelmäßig Beratungen von Interessent/innen im Rahmen des wöchentlichen BFW-Infonachmittags und am Telefon, Verhandlungen mit Leistungsträgern durch Projektmitarbeiter/ innen
Informationen für die Öffentlichkeit	Ziel zum größten Teil erreicht	Fachtagung mit hohem Medieninteresse, Informationsmaterialien erstellt und überarbeitet
Workshops zum Wissenstransfer	Ziel kaum erreicht	Keine Gelegenheiten in Unternehmen, die Ansatzpunkte boten, die Kurse einzuführen.
Content Managementsystem	Ziel kaum erreicht	Hat sich als nachrangiges Ziel herausgestellt; zuerst muss die "Großwetterlage" (Intergenerativer Diskurs u.a.) angepackt

		werden und "stimmen", damit so ein CMS angegangen wird.
DCTK	Ziel erreicht	Ein einsatzfähiges Toolkit liegt vor.

In der Projektpraxis hat sich gezeigt, dass der Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+ - sei es als eigenständiges Angebot oder als Querschnittsaufgabe – enorm aufwendig und nur mit einem hohen Arbeits- und Zeitaufwand zu realisieren ist. Im Zusammenspiel mit weiteren projektbezogenen Zielen blieb daher neben der Entwicklung und Umsetzung von Integrationsmodulen kaum Zeit, ein umfassendes Kompetenzzentrum zu etablieren.

Ebenfalls schwieriger als erwartet war die Planung und betriebliche Integration des Content Management Systems des BFW Nürnberg. Dabei stießen die Bemühungen einer betrieblichen Umsetzung schnell an die Schnittstelle zur EDV, so dass für einen künftigen Implementationsansatz die frühzeitige Einbindung der EDV-Abteilungen in den Unternehmen notwendig ist.

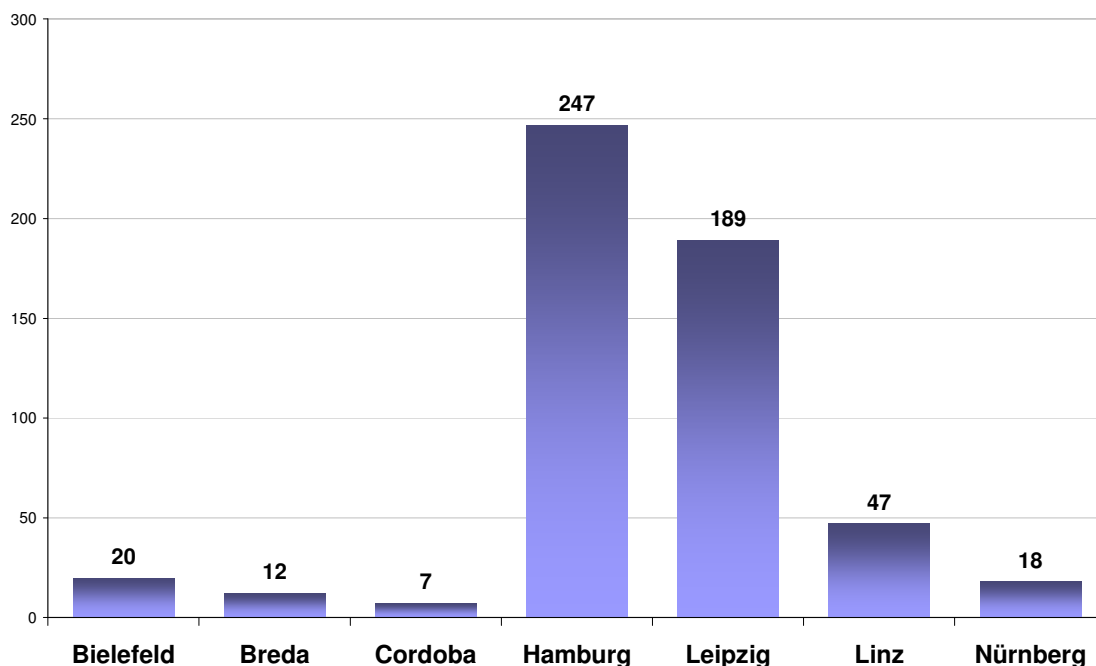
## 4 Erreichte Personen und Unternehmen

Neben der qualitativen Analyse zum Stand der Zielerreichung der Partnerprojekte wurden im Rahmen der Primärerhebung mit dem Dokumentationstool (siehe Kap. 1) auch zentrale Merkmale erreichter Personen und Unternehmen erhoben. Mit dieser Erhebung ist vor allem die Absicht verbunden, einige quantitative Indikatoren zur Beschreibung des Zielerreichungsstandes des Gesamtprojektes QualiCoach 50+ zu ermitteln.

### 4.1 Personen

Bis zum Stand der abschließenden Datenerhebung (Oktober 2007) sind insgesamt 540 Personen durch alle Partnerprojekte erreicht worden. Das Geschlechterverhältnis der Gruppe erreichter Personen ist mit einem Anteil von 48% Frauen und 52% Männern äußerst ausgewogen. Gemäß der jeweiligen Leistungsschwerpunkte und Ziele der Partnerprojekte ergeben sich in der Verteilung der Personen nach Projekt starke Mengestreunungen (siehe Tabelle 10).

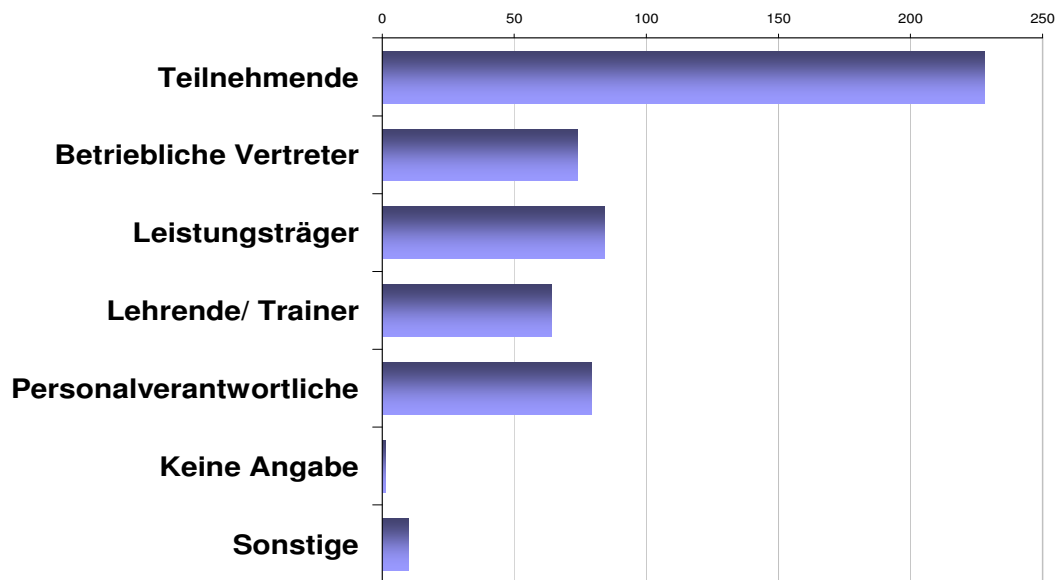
**Tabelle 10 Erreichte Personen je Partnerprojekt (N = 540)**



Mit Blick auf die Abbildung zeigt sich, dass das BFW Hamburg mit 247 Nennungen die größte Personengruppe benannt hat, gefolgt von dem BFW Leipzig (189 Personen), dem BBRZ in Linz (47 Personen), dem ESTA Bildungswerk in Bielefeld (20 Personen) und dem BFW Nürnberg mit 18 Personen. Bereits an dieser Stelle sei betont, dass es sich bei der Personengruppe in Hamburg überwiegend um potenzielle Teilnehmer/innen in den Profilingphasen handelt. Innerhalb der Gesamtgruppe aller erreichten

Personen finden sich in überwiegender Zahl Teilnehmende (42,2%), gefolgt von betrieblichen Vertreter/innen. Vertreter/innen der Leistungsträger und Lehrenden – etwa zu gleichen Anteilen um ca. 15%.

**Tabelle 11 Erreichte Personen nach Statusmerkmalen (N = 540)**



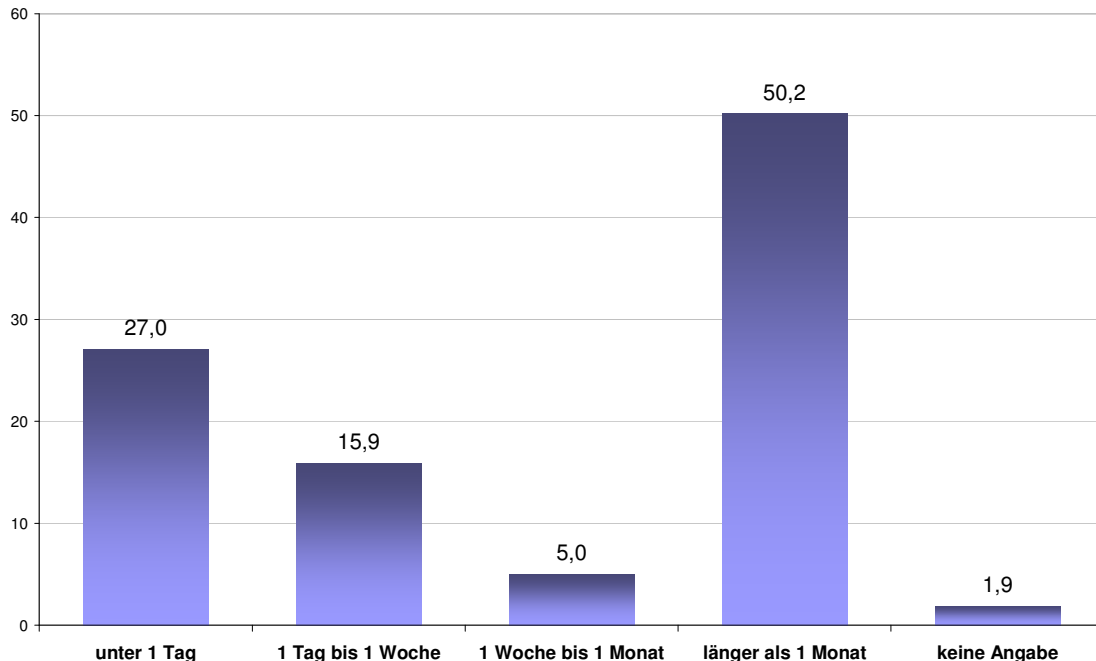
Bezogen auf die Verteilung der erreichten Personen in den jeweiligen Projekten zeigt sich folgende Verteilung:

- In Bielefeld sind alle 20 erreichten Personen als Teilnehmer/innen in das Projekt eingebunden.
- Breda und Cordoba nennen insgesamt jeweils nur wenig erreichte Personen, hier ergeben sich keine signifikanten Häufungen.
- Hamburg hat mit insgesamt 247 die größte Gruppe erreichter Personen. Hier teilt sich die Gruppe zu jeweils annähernd einem Viertel auf (potenzielle) Teilnehmende, Lehrende, betrieblicher Vertreter/innen und Vertreter/innen der Leistungsträger auf.
- Leipzig wiederum nennt zu etwa 53% Teilnehmer/innen, zu gut 30% Personalverantwortliche in Betrieben und zu gut 10% Vertreter/innen der Leistungsträger.
- Schließlich weist Nürnberg gut die Hälfte aller erreichten Personen als Teilnehmer/innen aus, gefolgt von betrieblichen Personalverantwortlichen.

Hinsichtlich der Dauer der Einbindung von Einzelpersonen in den Projekten (Verweildauer) zeigt sich ein durchaus differenziertes Bild. Genau 27% der Personen waren weniger als ein Tag im Projekt eingebunden, etwa knapp 16% bis zu einer Woche, 5% bis zu einem Monat. Bemerkenswert ist hier der hohe Anteil von 50,2% der erreichten Personen, die länger als einen Monat in den Projekten eingebunden sind. Offensicht-

lich handelt es sich bei dieser Gruppe nicht nur um Teilnehmer/innen, bei denen eine längere Verweildauer im Projekt nachvollziehbar dargestellt werden kann.

**Tabelle 12 Erreichte Personen nach Verweildauer im Projekt (N = 540; Angaben in %)**



Betrachtet man nun die Verweildauer differenziert nach dem Status erreichter Personen, so zeigen sich folgende Befunde: Personen, die weniger als einen Tag in den Projekten eingebunden waren, sind überwiegend potenzielle Teilnehmer/innen, aber auch betriebliche Akteure (inkl. Personalverantwortliche) sowie Vertreter/innen von Leistungsträgern. Hier geht es überwiegend um Informationen über die Projekte, aber auch um Aushandlungs- und Besprechungstermine. Es ist anzunehmen, dass es sich hier um punktuelle Termine handelt, die nicht unmittelbar eine kontinuierliche Einbindung der Personen in die Teilprojekte sicherstellen.

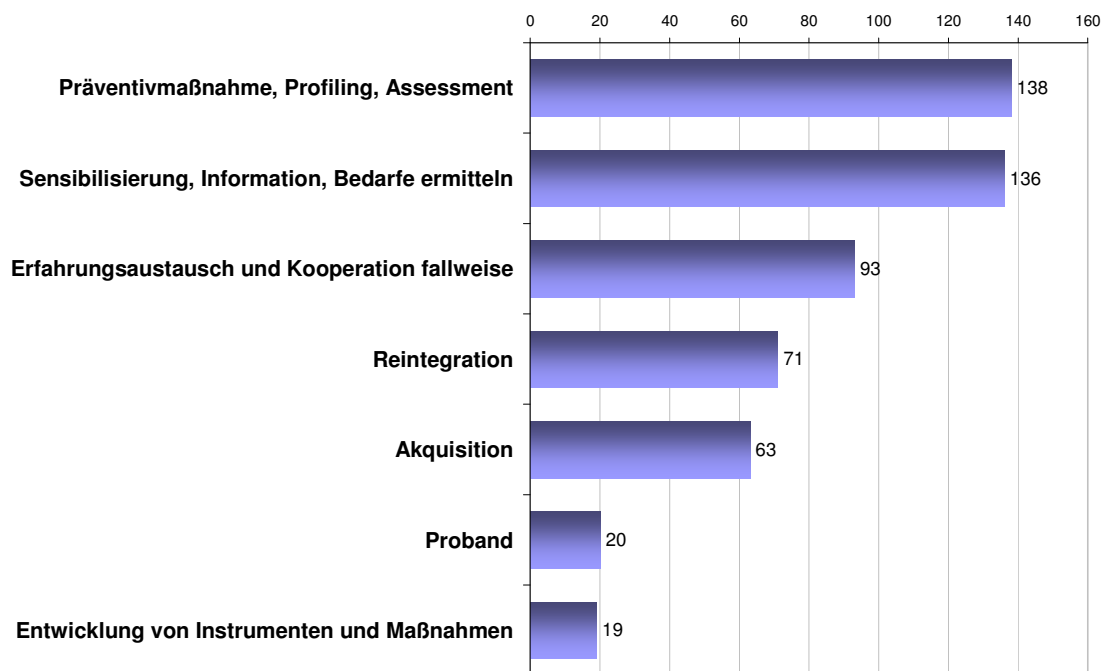
Zwischen einem Tag und einer Woche sind vor allem Teilnehmer/innen kürzerer Projekteinheiten, Lehrende (dann eher freie Dozent/innen) und betriebliche Vertreter/innen eingebunden. Hier geht es um eine zeitlich klar eingegrenzte Projektteilnahme im Rahmen von (betrieblichen) Workshops oder Seminaren. Es werden aber auch potenzielle Teilnehmer/innen in relevanter Größenordnung benannt, die sich im Rahmen von Profilings oder Erprobungsphasen im BFW Hamburg befinden.

Personen, die bis zu einem Monat in die Partnerprojekte eingebunden sind, finden sich überwiegend unter den betrieblichen Vertreter/innen und Leistungsträgern. Hier kann bereits von einer starken und längerfristig prozessualen Einbindung in die Projekte ausgegangen werden. Schließlich sind vor allem die Teilnehmenden und Lehrenden länger als einen Monat in die Projekte eingebunden, 57% (TN) bzw. knapp 20% (Lehrende) der beiden Gruppen finden sich hier wieder. Bemerkenswert ist aber auch, dass

es offensichtlich gelingt, Vertreter/innen der Leistungsträger (Anteil 16%) über einen so langen Zeitraum an die Projekte zu binden. Dies ist ein klares Indiz für eine strategische und betriebliche Orientierung der Projekte durch Fokussierung auf die relevanten Personengruppen.

In der Abfrage der Partnerprojekte durch das Dokumentationstool wurde auch nach dem Ziel der Einbindung von Personen in die Projekte gefragt. Während es in der Abfrage zum Projektzwischenstand im Frühjahr 2007 noch überwiegend um Akquisition und Sensibilisierung ging, zeigt sich nunmehr zum Ende der Projektlaufzeit ein weitaus differenzierteres Bild. Das Ergebnis zeigt, dass es bei den Projektteilnahmen zu großen Teilen um Profiling und Präventivmaßnahmen sowie um betriebliche Sensibilisierung geht. Dies betrifft demnach zu annähernd gleichen Anteile die Gruppe der Teilnehmer/innen und der betrieblichen Vertreter/innen bzw. Vertreter/innen der Leistungsträger.

**Tabelle 13 Erreichte Personen nach Ziel der Einbindung (N = 540)**



Zielgruppen des Erfahrungsaustausches bzw. der Vernetzung sind überwiegend Lehrende oder Trainer/innen, mit denen neue Konzepte erprobt werden konnten. Personalverantwortliche aus Betrieben und Unternehmen sind hingegen ausschließlich mit dem Ziel der konkreten fallbezogenen Kooperation bzw. des Fallmanagements in die Projekte eingebunden.

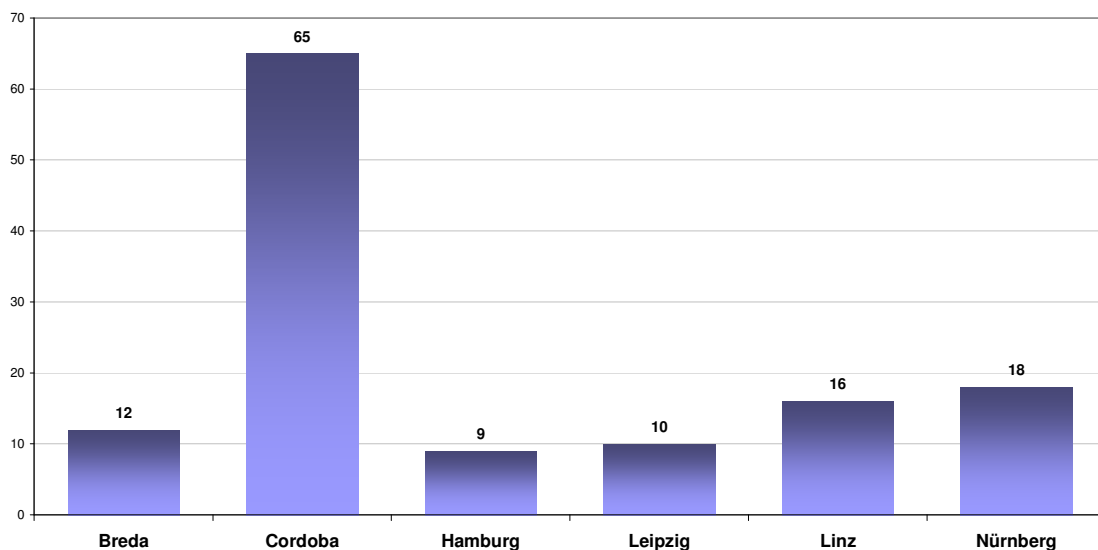
Insgesamt lässt sich – trotz der deutlichen Differenzen in der Anzahl genannter Personen je Partnerprojekt - festhalten, dass es im Rahmen der Umsetzung des Gesamtprojektes gelungen ist, alle relevanten Akteure betrieblicher Prävention und Integration einzubinden (Einzelfälle dokumentieren hier einige Ausnahmen). Gemäß ihrer Zielset-

zung haben die einzelnen Partnerprojekte hier aber unterschiedliche Schwerpunkte. Vor allem ist als gutes Projektergebnis hinsichtlich der Zielgruppenerreichung zu sehen, dass nicht nur Teilnehmende, sondern zu gleichen Teilen auch Lehrende, betriebliche Vertreter/innen und Vertreter/innen der Leistungsträger erreicht werden konnten. Gerade letztgenannte konnten auch über einen längeren Zeitraum in die Projekte eingebunden werden. Dabei scheint es im Hinblick auf die Ziele der jeweiligen Projektbeteiligungen zu gelingen, einen ausgewogenen Mix von Maßnahmepraxis mit Teilnehmenden, Strategieentwicklung mit Leistungsträgern und betrieblicher Schnittstelle mit Akteuren aus beteiligten Unternehmen herzustellen.

## 4.2 Unternehmen

Von allen Partnerprojekten des Netzwerkes QualiCoach 50+ sind insgesamt 130 Unternehmen erreicht worden. Bezogen auf die Anzahl der Unternehmen je Projekt zeigt sich folgende Verteilung.

**Tabelle 14 Erreichte Unternehmen je Projekt (N = 130)**

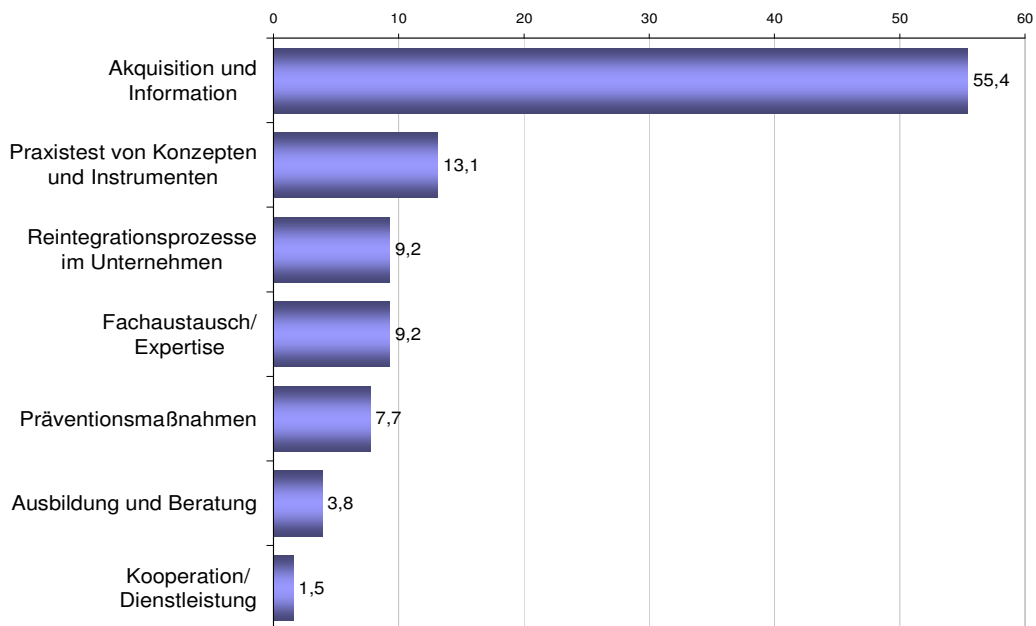


Das Partnerprojekt des ESTA Bildungswerkes hat konzeptbedingt keine Unternehmen in seinem Zielgruppenspektrum. Bei Auswertung der Daten ist erklärend zu betonen, dass das Partnerprojekt des Trägers FEPAMIC aus Cordoba im Rahmen seiner Akquisition 65 Unternehmen unterschiedlicher Branchen kontaktiert hat. Das Ziel der Kontaktaufnahme war die grundsätzliche Informierung über die geplanten Projektziele und Aktivitäten sowie die Ermittlung der Kooperationsbereitschaft. Einen anderen Charakter hat die Einbindung von Unternehmen in den Projekten der Partner aus Linz und Nürnberg (zusammen 34 Betriebe). Hier geht es um konkrete Reintegrationsprozesse in den Unternehmen bzw. um die Praxiserprobung von Konzepten und Instrumenten.

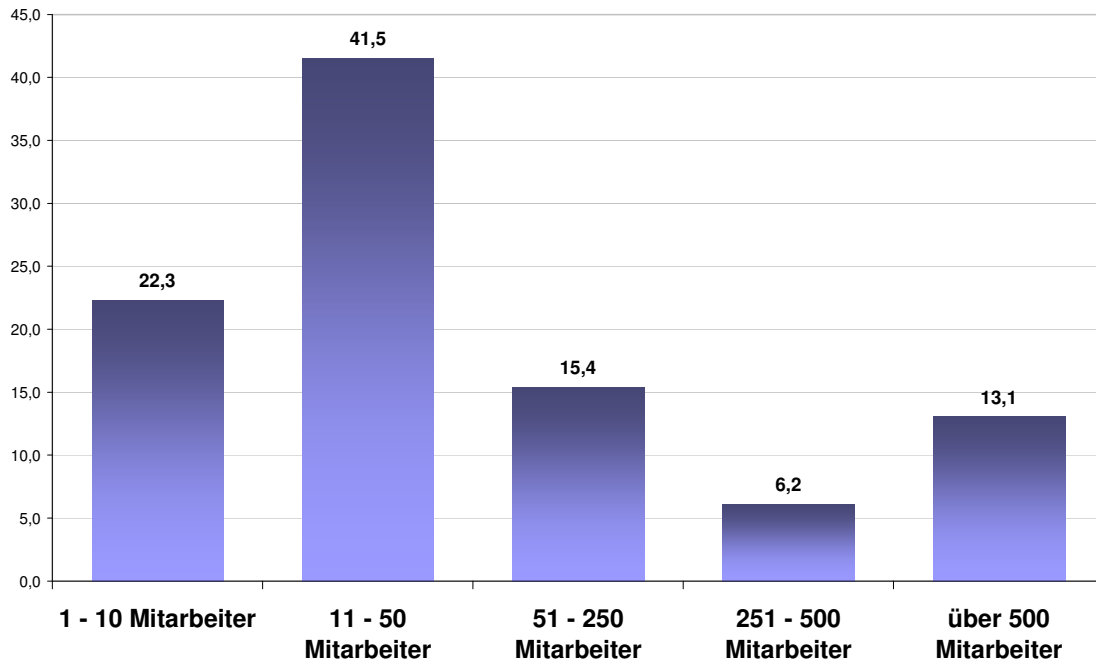
Fallbezogene Präventionsmaßnahmen (gegen betriebliche Ausgliederung) in unterschiedlichen Branchen werden durch das Partnerprojekt des BFW Leipzig in Kooperation mit Unternehmen umgesetzt.

Mithin kann angenommen werden, dass diese Art der Kooperation den Status der Akquisition bereits hinter sich gelassen hat. In der Übersicht zu den Zielen der Unternehmenskooperationen zeigt sich folgendes Bild.

**Tabelle 15 Ziele der Unternehmenskooperation (N = 130; Angaben in %)**

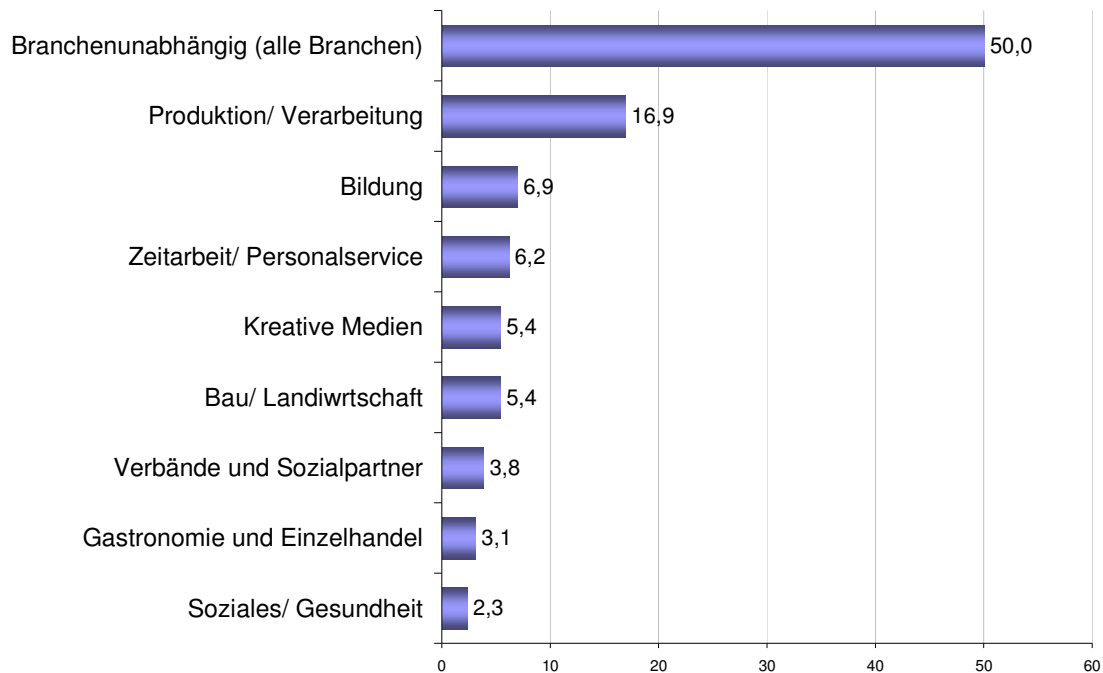


Die durch die Projekte erreichten Unternehmen haben hinsichtlich ihrer Betriebsgrößen eine recht weite Streuung. Insgesamt zeigt sich, dass kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter/innen öfter erreicht werden als Mittelständler. Dies liegt zum einen an den regionalen Wirtschaftsstrukturen, in denen gerade Kleinunternehmen dominieren (Ausnahme bildet das Partnerprojekt des BFW Nürnberg, das ausschließlich mit Unternehmen mit über 250 Mitarbeiter/innen kooperiert). Ein weiterer Erklärungsansatz kann aber auch darin liegen, dass die tendenziell flachen Hierarchien und schlankeren Strukturen in Kleinunternehmen externe Impulse der Prävention und Integration eher zulassen.

**Tabelle 16** Größe der erreichten Unternehmen (N = 128; Angaben in %)

Schließlich wurde im Dokumentationstool auch nach den jeweiligen Branchen der erreichten Betriebe und Unternehmen gefragt. Hier ist zunächst zu betonen, dass sich das Übergewicht der Unternehmen ohne spezifische Branchenzugehörigkeit durch die Nennungen des Partnerprojektes in Cordoba ergibt. Daneben wurden als wichtige Kooperationspartner Unternehmen der Produktion/ verarbeitenden Industrie genannt. Dies betrifft vor allem die Partnerprojekte der drei Berufsförderungswerke Hamburg, Leipzig und Nürnberg.

Es zeichnet sich ab, dass gemäß den bestehenden Unternehmenskontakten und den Zielstellungen der Projekte von den Partnern jeweils bestimmte Branchen fokussiert werden. Berufsförderungswerke haben demnach die klassischen Beziehungen zu Industriebetrieben, wohin gegen etwa beim holländischen Partnerprojekt des ROC Bildungsunternehmen einen zentralen Zugang zu Markt bieten.

**Tabelle 17 Branchen der erreichten Unternehmen (N = 126; Angaben in %)**

## 5 Fazit

Bezogen auf die im Sommer 2006 in einem Diskussions- und Entwicklungsprozess selbst definierten und operationalisierten Ziele können zum heutigen Zeitpunkt der Abschlussbewertung folgende Aussagen getroffen werden.

Grundsätzlich ist positiv festzustellen, dass – bis auf wenige Ausnahmen – alle Projekte an ihren formulierten Zielen intensiv gearbeitet haben und insgesamt einen hohen Zielerreichungsgrad erreicht haben. Bei zwei Partnerprojekten wurden Schwerpunkte der Umsetzung leicht umgesteuert, so dass von mehreren genannten Zielen einzelne nicht weiterverfolgt wurden. Die Entscheidungen hierzu sind von den Partnerprojekten bewusst getroffen worden und somit im Sinne eines Lernprozesses in der Umsetzung als konstruktiv positiv zu bewerten.

Mit Blick auf die drei zentralen Zieldimensionen (Wissensmanagement, Prävention und Re-Integration) zeigt ein differenzierter Blick, dass vor allem die konzeptionelle Arbeit der Entwicklung von Curricula, Methoden und Instrumenten erfolgreich abgeschlossen sind und die Erprobungen hierzu erfolgten. So sind sowohl zielgruppenbezogene Qualifizierungsansätze innerhalb und außerhalb von Unternehmen, als auch Konzepte und Instrumente für einen betrieblichen Wissenstransfer und Ansätze zur Sensibilisierung der betrieblichen Entscheidungsebenen entwickelt und erprobt worden. Schwierig scheint aber eine umfangreiche Einbindung von Unternehmen in einen strategischen Beratungs- und Entwicklungsprozess zu sein. Hier fanden in den Projekten unter-

schiedliche Akquisitionsverhandlungen statt, um in den Betrieben für die Notwendigkeit eines intergenerativen Dialogs zu werben.

Im Hinblick auf Maßnahmen zur Stärkung präventiver Ansätze gegen betriebliche Ausgliederung sind vielfältige Sensibilisierungsprozesse in beteiligten Unternehmen erfolgreich umgesetzt worden. Dabei handelte es sich überwiegend um einzelne Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen oder Berichterstattungen an betriebliche Organe, um den weiteren Strategieprozess in den Unternehmen fortführen zu können. Auch hier zeigt sich, dass zu entwickelnde Methoden und Instrumente der betrieblichen Prävention als Konzeptangebote festgeschrieben sind (so etwa das Konzept Activity 50+ und weitere Tools der Leistungserprobung). Die beteiligten Institutionen haben bereits in der Projektphase damit begonnen, die entwickelten Konzepte in ihr reguläres Leistungsangebot zu übernehmen (so etwa das Berufsförderungswerk Leipzig).

Mit Blick auf die Zielerreichung im Bereich der beruflichen Re-Integration zeigt sich auch hier, dass inhaltlich fokussierte Entwicklungsphasen abgeschlossen sind und mit Teilnehmergruppen erprobt bzw. schon nachhaltig installiert wurden. Einzelne Integrationskonzepte und –module sind bereits in ein reguläres Trägerangebot eingeflossen – wie das Beispiel des Berufsförderungswerkes Hamburg zeigt.

Nicht erreicht wurde die Zielerreichung zum Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+. Hier konnten zwar für relevante Entscheider/innen in den Unternehmensstrukturen der Partnerprojekte Informationsmaterialien entwickelt und bereitgestellt werden, die Versuche der Implementierung eines solchen Angebotes machten aber deutlich, dass es hier um jeweils unternehmensstrategische Ziele geht, die nicht ausschließlich durch die Partnerprojekte beeinflusst oder getragen werden können.

Das Gesamtprojekt QualiCoach 50+ agierte hochgradig vernetzt einerseits durch den Austausch der Partnerprojekte, andererseits aber durch die breite Wirkung der jeweiligen Projekte in ihren regionalen Bezügen. Weit über 500 erreichte Personen unterschiedlichen Statuscharakters und 130 Unternehmen, die durch die Projekte in unterschiedlicher Intensität erreicht wurden, zeugen ohne Zweifel von einem hohen Aktivierungspotenzial der Projekte.

Hamburg, 26. November 2007

# Anlage 1: Zielprofil zur Erhebung der projektbezogenen Arbeit

Zielprofil des Teilprojekts		Beispiel		Beispiel
Teilziele des Projektes		Maßnahmen des Projektes		
Textfelder, bitte ausfüllen				
Ziel 1	Erhalt personenbezogener Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit	Maßnahme 1.1	Beispiel XY	
		Maßnahme 1.2	Beispiel XY	
		Maßnahme 1.3		
Ziel 2	Entwicklung: Methoden und Verfahren der Integration	Maßnahme 2.1	Beispiel XY	
		Maßnahme 2.2	Beispiel XY	
		Maßnahme 2.3		
Ziel 3	Entwicklung passgenauer Integrationskonzepte	Maßnahme 3.1	Beispiel XY	
		Maßnahme 3.2	Beispiel XY	
		Maßnahme 3.3		
Ziel 4	Etablierung neuer Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem	Maßnahme 4.1	Beispiel XY	
		Maßnahme 4.2	Beispiel XY	
		Maßnahme 4.3		
Maßnahmen des Projektes		Zwischenstand	Erläuterungen zum Zwischenstand	
Textfelder, bitte ausfüllen				
Beispiel XY	Ziel erreicht, da	Beispiel XY		
Beispiel XY	um größeren Teil e	Beispiel XY		
0	bitte auswählen			
Beispiel XY	Ziel kaum erreicht	Beispiel XY		
Beispiel XY	Ziel verworfen	Beispiel XY		
0	bitte auswählen			
Beispiel XY	bitte auswählen	Beispiel XY		
Beispiel XY	bitte auswählen	Beispiel XY		
0	bitte auswählen			
Beispiel XY	bitte auswählen	Beispiel XY		
Beispiel XY	bitte auswählen	Beispiel XY		
0	bitte auswählen			

## Zielprofil Seite 2

Probleme bei der Projektumsetzung	Lösung durch	
	Textfelder, bitte ausfüllen	Textfelder, bitte ausfüllen
Erhalt personenbezogener Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit		
Entwicklung: Methoden und Verfahren der Integration		
Entwicklung passgenauer Integrationskonzepte		
Etablierung neuer Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem		
<b>Good Practice</b>		
Impulse, die aus dem Teilprojekt heraus entwickelt werden und in einen Erfahrungstransfer münden können		
Textfelder, bitte ausfüllen		
Good Practices	Produkte oder Materialien für den Transfer	

## Anlage 2: Zielprofil zur Erhebung der erreichten Personen und Unternehmen

Erreichte Personen und Unternehmen								
Erreichte Person fortlaufende Nr.	Geschlecht	Rolle im Projekt	Dauer der Einbindung	Ziel der Einbindung	Erreichte Unternehmen fortlaufende Nr.	Größenklasse	Branche	Ziel der Einbindung
1.	bitte auswählen	bitte auswählen	bitte auswählen		1.	bitte auswählen		
2.	männlich	Trainer, Lehrer	unter 1 Tag		2.	1-10 Mitarbeiter		
3.	bitte auswählen	Betriebliche Vertreter	1 Tag bis 1 Woche		3.	11-50 Mitarbeiter		
4.	bitte auswählen	Personalverantwortliche	1 Woche bis 1 Monat		4.	51-250 Mitarbeiter		
5.	bitte auswählen	Vertreter von Leistungsträger	über 1 Monat		5.	251-500 Mitarbeiter		
6.	bitte auswählen	sonstige			6.	über 500 Mitarbeiter		