

Externe Evaluation des Projektes

QualiCoach 50+

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

Zweiter Zwischenbericht

Dokumentation des Projektverlaufs



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds
Art. 6 Innovative Maßnahmen

BFW
H A M B U R G



INHALT

1	Vorbemerkung und methodischer Ansatz	3
2	Zum Stand der Zielerreichung	4
2.1	Zielebene: Betriebliches Wissensmanagement in Europa	4
2.2	Zielebene: Präventive Maßnahmen gegen betriebliche Ausgliederung.....	7
2.3	Zielebene: berufliche Re-Integration.....	10
3	Erreichte Personen und Unternehmen	17
3.1	Personen.....	17
3.2	Unternehmen.....	21
4	Ein Zwischenfazit	25
	 Anlage 1: Zielprofil zur Erhebung der projektbezogenen Arbeit.....	 27
	Anlage 2: Zielprofil zur Erhebung der erreichten Personen und Unternehmen.....	29

JOHANN DANIEL LAWAEZ – STIFTUNG

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

Peer Gillner gillner@lawaetz.de

Katrin Triebel 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“ konzentriert sich einerseits auf die Definierung und Operationalisierung der Ziele des Netzwerkes mit insgesamt 6 produktbezogenen Teilprojekten. Die Ergebnisse dieses Prozesses sind bereits im ersten Zwischenbericht niedergelegt. Andererseits werden Projektfortschritte, unerwartete und erwartete Umsetzungsbarrieren sowie deren Überwindung, entwickelte Ansätze und Innovationen, und nicht zuletzt die erreichten Menschen und Unternehmen dokumentiert. Diese Dokumentation findet auf der Grundlage der vereinbarten Projektziele statt und wird durch ein von der Evaluation entwickeltes und mit allen Partnern abgestimmtes Tool umgesetzt. Das Tool¹ hilft bei der 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 wird es von den Kollegen/innen in den Projekten als Instrument der Selbstevaluation genutzt.

Im März 2007 wurde das Tool als Erhebungsinstrument von den Kollegen/innen der Projektstandorte Bielefeld, Breda, Cordoba, Hamburg, Leipzig, Linz und Nürnberg gemäß ihrem jeweiligen Zielerreichungsstand ausgefüllt und an die Evaluation gesendet.

Der zweite Zwischenbericht der Evaluation beinhaltet eine Auswertung der Informationen und Daten des Dokumentationstools auf der Ebene des gesamten Netzwerkes. Sollten 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 inklusive eines ersten Erreichungsstandes benannt, gefolgt von der Darstellung aufgetretener Umsetzungsbarrieren und deren Überwindung. Auch einige gute Innovationsansätze/ Good Practices der Teilprojekte sind der Auswertung zu entnehmen inklusive einer Auswahl transferfähiger Produkte. In einem zweiten Teil der Erhebung wurde nach erreichten Personen und Unternehmen gefragt, wobei einige Merkmale benannt wurden.

¹ Die Darstellung des Tools ist diesem Bericht im Anhang beigelegt.

2 Zum Stand der Zielerreichung

Ein wesentlicher Bestandteil des Dokumentationstools ist die projektbezogene Abfrage nach dem Stand der Umsetzung der entwickelten Ziele. Hierzu wurden die Projektpartner gebeten, ihren jeweiligen Zielen entsprechende Maßnahmen/ Aktionen zuzuordnen und deren Umsetzungsstand zu benennen bzw. zu kommentieren. Im Folgenden werden die benannten Maßnahmen und Aktionen für das gesamte Projekt Netzwerk aggregiert dargestellt.

2.1 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.

2.1.1 Optimierung betrieblicher Strukturen

Zunächst geht es um die Sensibilisierung von ausgesuchten Unternehmen und Betrieben, die sich für ein Wissensmanagement im Hinblick auf die Bewältigung des demographischen Wandels interessieren. Wenn begonnene Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Projektträger weiter ausgebaut werden können, gelingen auch weiterführende Schritte zur Optimierung betrieblicher Strukturen. Hier konnte das BFW Nürnberg ein Instrument zum betrieblichen Wissenstransfer entwickeln und einführen. In einem weiteren Unternehmen hat das Partnerprojekt mit der Entwicklungsbegleitung begonnen, indem mit Teilen der älteren Belegschaft Interviews geführt wurden. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung ist es jedoch unklar, ob und inwieweit die vorhandenen Informationsstände vertieft werden können.

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, zeitliche Begrenzungen führten zu Informationsständen, die nicht vertieft werden konnten.
Anwendung des Demographical Change Toolkit	Ziel kaum erreicht	Das Instrument befindet sich noch in der Entwicklung.

Als gelegentliches Problem hat sich 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.

2.1.2 Qualifizierung betriebliches Personal

Als ein Baustein im Kontext des betrieblichen Wissensmanagements sollen Mitarbeiter/innen beteiligter Betriebe qualifiziert werden. Dem vorgeschaltet ist jedoch in der Regel die Entwicklung adäquater Qualifizierungs- und Trainingsmethoden. Hier entwickelt z.B. 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 zurzeit einigen Bildungsunternehmen in der Region West Brabant zur Erprobung angeboten werden.

Tabelle 2 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Entwicklung von Methoden zur Qualifizierung (Cross-Mentoring)	Ziel zum größten Teil erreicht	befindet sich noch in der Entwicklung.
Entwicklung von Trainings für Beschäftigte 45+. Länger Arbeiten mit Enthusiasmus.	Ziel erreicht	Training entwickelt
Organisation von Trainings für Unternehmen Länger arbeiten mit Enthusiasmus	Ziel zum größten Teil erreicht	Angebote an Bildungsunternehmen in der Region

2.1.3 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

soll durch die Unterstützung betrieblicher Kommunikationsmethoden und die Moderation des Theorie-Praxis-Transfers aktiv von den Projektpartnern gestaltet werden. Hier ist es dem BFW Nürnberg gelungen, in einem beteiligten Betrieb einen Arbeitskreis zum Themenschwerpunkt „Instrumententwicklung“ gelungen, um das Thema auch nachhaltig in den betrieblichen Strukturen zu verankern. Eine weiterführende Umsetzung von betrieblichen Kursen zur Begegnung der Generationen ist hingegen bislang nicht gelungen, da sich in den betrieblichen Abläufen hierzu keine Ansatzpunkte ergeben haben.

Einen anderen Ansatz verfolgt 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 bislang kaum gelungen.

Tabelle 3 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Arbeitskreis Instrumententwicklung	Ziel erreicht	Aufgabe nahezu beendet.
Entwicklung von Kursen zur Begegnung der Generationen	Ziel kaum erreicht	da keine Gelegenheiten in Unternehmen waren, die Ansatzpunkte boten, die Kurse einzuführen.
Entwicklung eines intergenerativen Dialogs in der eigenen Organisation	Ziel zum größten Teil erreicht	In Verhandlung mit der Geschäftsführung, Personalabteilung und dem Projekt. Diskussion begonnen!
Entwicklung eines intergenerativen Dialogs mit Stakeholdern in der Region West Brabant.	Ziel kaum erreicht	

Als grundsätzliche Schwierigkeit in der Zusammenarbeit mit Unternehmen (des ersten Arbeitsmarktes) zeichnet 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 sehen. Hier sehen sich die Partnerprojekte weiterhin in der Aufgabe, konkrete Informationen und konkrete Maßnahmen mit genauer Ergebnisbeschreibung gemeinsam mit den Unternehmen zu entwickeln.

2.2 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 finden sich als Instrumente der Innovationsentwicklung unter anderen Zielebenen wieder. Präventive Maßnahmen gegen betriebliche Ausgliederung werden von den Partnerprojekten in Cordoba, Leipzig, Linz und teils Nürnberg verfolgt.

2.2.1 Betriebliche Sensibilisierung

Das explizite Ziel der betrieblichen Sensibilisierung wurde zunächst von den Partnerprojekten aus Cordoba, Leipzig und Nürnberg verfolgt. Das BFW Leipzig hat diese Zielebene nicht weiterverfolgt. Die Ausgangssituation beim Spanischen Partner FE-PAMIC Cordoba (*Federación de Asociaciones de Minusválidos Físicos de Córdoba*) ist geprägt von einem eher geringen Bewusstsein bezüglich des demographischen Wandels. Insofern liegt 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 erfolgt sind, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass bezogen auf die Erreichung von Betrieben und Unternehmen für ein strategisches Engagement die Erwartungen der Projektplanung nicht hinreichend erfüllt sind. 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. Das geplante Ziel einer weitgehenden Implementierung eines Alternsmanagements in Referenz-Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes wird sich auch perspektivisch bis zum Projektende kaum realisieren lassen.

2.2.2 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 Altersgruppe 50+ bewertet werden. Zwei Projektpartner konzentrieren 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 Perspektiventwicklung und entsprechenden Trainings sowie Unterstützungsleistungen für Bewerbungsverfahren.

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.

Die Entwicklungsmaßnahmen sind mit der Vorlage entsprechender Konzepte abgeschlossen, einzig ein Leitfaden zur Prävention in und für Unternehmen ist zurzeit noch in der Entwicklung.

Tabelle 5 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
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
Unternehmensleitfaden zur Prävention erarbeiten	Ziel zum größten Teil erreicht	Informationen vorhanden, Leitfaden aber noch in Arbeit

Insgesamt kann bestätigt werden, dass die Zielverfolgung im Kontext der Entwicklung von Methoden und Verfahren der Arbeitsintegration als Baustein präventiver Maßnahmen gegen betriebliche Ausbildung weit fortgeschritten ist.

In der bisherigen 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.

2.2.3 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 Case-managements 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 eines Referenzfalles erfolgreich umgesetzt. Auf der Seite der personenbezogenen Maßnah-

men 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 bislang erarbeiteten Fälle sind dokumentiert.

Insgesamt zeigt sich, dass die Ziele entsprechend der Planung verfolgt wurden, so dass bezogen auf die Zielerreichung ein weit fortgeschrittener 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.

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 scheint es in der Praxis 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.

2.3 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 wird. Inhaltlich geht 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. In die Zielsetzung der beruflichen Re-Integration sind annähernd alle Partnerprojekte mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzung involviert.

2.3.1 Entwicklung passgenauer Integrationskonzepte

Zunächst ist festzuhalten, dass das Konzept „Activity 50+“ (BBRZ Linz) mit insgesamt 11 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 Projektumsetzung nicht weiter verfolgt.

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 steht das Hamburger Projekt aktuell in der Umsetzung der genannten Ziele. Zum größten Teil erreicht wurden in Hamburg die Anwendung zielgruppenbezogener Profilings – hier ist der Starttermin nunmehr erreicht. Weiter wurden die Konzepte für Qualifizierungsmodule, Praktika und intensive Bewerbungstrainings erstellt. Hier kann die Umsetzung erfolgen, sobald mindestens zwei Profilings stattgefunden haben. Die Entwicklung entsprechender Trainingseinheiten befindet sich zurzeit noch im Prozess; sie wird aber in nächster Zeit abgeschlossen sein.

Einen ähnlich weit fortgeschrittenen Status hat die Zielerreichung der Entwicklung von Integrationskonzepten im Berufsförderungswerk Leipzig. Ein Konzept zur Aktivierung älterer Arbeitnehmer/innen (QualiCoach 45+) ist durch eine Pilotmaßnahme in der Erprobung, Ansätze der Kompetenzermittlung (Profiling 45+) sind im Rahmen von mehreren Profilings erfolgreich durchgeführt worden. 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

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
Referenzfälle Activity 50+	Ziel erreicht	in 11 Referenzfällen wurde das Konzept Activity 50+ erprobt.
Veränderungsberatung zur Prävention betrieblicher Ausgliederung	Ziel erreicht	individueller Integrationsplan erstellt und umgesetzt
Unterrichtskonzeption für die Altersgruppe der über 50 Jährigen	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 zum größten Teil erreicht	
Angebot einer I-Plattform	Ziel erreicht	Angebot erstellt
Anwendung zielgruppenbezogener Assessments/ Profilings	Ziel zum größten Teil erreicht	Das Profiling-Konzept steht einschließlich einer Stundentafel, die Zertifizierung läuft gegenwärtig, der Starttermin ist der 16.04.07
Umsetzung von Qualifizierungsmodulen, Praktika und intensiven Bewerbungstrainings	Ziel zum größten Teil erreicht	Das Konzept ist fertig, die Umsetzung kann beginnen, sobald mindestens 2 Profilings stattgefunden haben
Entwicklung spezifischer Trainingseinheiten	Ziel zum größten Teil erreicht	Für das Profiling sind die Trainingseinheiten fertig, für die Qualifizierungsmodule sind sie in Arbeit
Kompetenzermittlung für ältere Arbeitnehmer/innen (über 45+)	Ziel erreicht	Mehrere Profilings wurden erfolgreich durchgeführt
Befähigung älterer Arbeitnehmer zur Arbeitsmarktintegration (QualiCoach 45+)	Ziel zum größten Teil erreicht	Pilotmaßnahme begonnen, aber noch nicht abgeschlossen
Beschreibung von individuellen Integrationsvereinbarungen (Holländische Methode der berufli-	Ziel erreicht	

chen Integration)		
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. Der Träger hat sich deshalb dazu entschlossen, die Proband/innen bereits in der frühen Phase des Profiling durch aktive Beteiligung an der Ergebnisfindung einzubinden.

2.3.2 Etablierung neuer Beratungsleistungen im bestehenden Fördersystem

Neben der teilnehmerbezogenen Arbeit geht 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, fokussieren 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 ist durch einen intensiven Kontakt mit der landesweiten Arbeitsgemeinschaft SGB II (team.arbeit.hamburg) im Prozess der Erschließung neuer Zugangswege für Projektteilnehmer/innen. Hierzu wurden auch zu anderen Leistungsträgern Kontakte aufgenommen. Zeitgleich konnte erreicht werden, dass das QualiCoach Angebot an ein Regionalcenter des Berufsförderungswerkes angebunden wurde, so dass perspektivisch entsprechende Maßnahmen zu beruflich Re-Integration älterer Menschen im Angebot des BFW eingepasst und umgesetzt werden.

Vor allem der Ansatz der individuellen Integrationsvereinbarungen und die darin enthaltenen Integrationsangebote werden zurzeit vom ROC in Breda aufbereitet, so dass ein Informationsangebot (Broschüre, Präsentationen und weitere Hintergrundinformationen über den demographischen Wandel) entsteht. Zielgruppen dieses Angebotes sind relevante Entscheidungsträger/innen in Unternehmen, Verwaltung und Gewerkschaften.

Tabelle 8 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
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 zum größten Teil erreicht	Anbindung des QualiCoach Angebotes an das Regional Center Süd im BFW HH. Personalauswahl für die Umsetzung zum Teil festgelegt, zum Teil in Arbeit
Informationsbroschüre für betriebliche/ relevante Entscheidungsträger	Ziel zum größten Teil erreicht	Kontakte zu Unternehmen, Beschäftigten, Verwaltung, Gewerkschaften und Betriebsräten
Information und Präsentation für Entscheidungsträger über den demographischen Wandel	Ziel zum größten Teil erreicht	
Weitere Informationen zur Informierung aufbereitet	Ziel zum größten Teil erreicht	

Grundsätzlich zeichnet sich in der Projektumsetzung das Problem ab, dass sich Prävention im Fördersystem nicht wiederfindet. Hier ist es 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 könnten als perspektivische Lösungsansätze Pilotversuch mit den Kostenträgern individuell vereinbart werden.

Bezogen auf einen transnationalen Wissenstransfer sieht sich das Partnerprojekt aus Holland vor dem Problem, dass Printmaterial nicht adäquat übersetzt werden kann, da die Kosten hierfür zu hoch sind. Als Lösungsansatz wird die Entwicklung einer Website für den Wissenstransfer QualiCoach 50+ vorgeschlagen, in die Material und weitere Informationen auch in den jeweiligen Landessprachen eingestellt werden. Eine Übersetzung kann dann von der/dem interessierten Nutzer/in vorgenommen werden.

2.3.3 Aufbau Kompetenzzentrum 50+

Die dritte Zielebene im Kontext der beruflichen Re-Integration betrifft den Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+. Diesem Teilziel hatten sich in der Planungsphase die drei Berufsförderungswerke Hamburg, Leipzig und Nürnberg zugeordnet. Das Berufsförderungswerk Leipzig konnte diese Zielsetzung nicht realisieren. Der Grad der Zielverfolgung der anderen beiden Partnerprojekte ist bislang insgesamt eher gering ausgeprägt.

Das Berufsförderungswerk Hamburg hat zur strategischen Verfolgung dieses Teilziels Informationsmaterialien erarbeitet, die in der praktischen Umsetzung der projektbezogenen Integrationsarbeit eingesetzt werden. Zudem werden von den Projektmitarbeiter/innen seit längerer Zeit Bemühungen angestellt, den Ansatz des Kompetenzzentrums 50+ als Querschnittsaufgabe in die praktische Arbeit zu integrieren. Dies ist ein strategischer Prozess, der mit Sicherheit noch weiterer Akquisition und Information bedarf. Zusammenfassend für Hamburg kann festgehalten werden, dass eine Sensibilisierung im Berufsförderungswerk stattfindet, eine strukturelle Einpassung der Querschnittskompetenz 50+ jedoch noch nicht vollzogen werden konnte.

Das Berufsförderungswerk Nürnberg versucht, die Querschnittskompetenz 50+ in beteiligten Unternehmen einzuarbeiten. Insgesamt zeichnet sich ab, dass die beteiligten Unternehmen zurzeit kaum Nachfrage nach einer Querschnittskompetenz 50+ als strategischen Ansatz zeigen. In der Praxis zeigt sich daher, dass geplante Workshops zum Wissenstransfer nicht stattfinden konnten, weil die Unternehmen zunächst zu grundsätzlichen Fragen des intergenerativen Diskurses sensibilisiert werden mussten. Insofern ist es auch folgerichtig, dass ein geplantes Content Management System nicht ohne vorherige Strukturherstellung in den Betrieben eingesetzt werden kann.

Als ein neues – zu Projektbeginn nicht geplantes - Produkt hat 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 ist entwickelt, der Praxiseinsatz steht noch aus.

Tabelle 9 Nennungen der Partnerprojekte im Überblick

Maßnahme	Zielerreichung	Kommentar
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 zum größten Teil erreicht	Informationsmaterial ist erarbeitet; es finden regelmäßig Beratungen von Interessent/innen im Rahmen des wöchentlichen BFW-Infonachmittags und am Telefon statt. Leistungsträger werden von den Projektmitarbeiter/ innen besucht
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 zum größten Teil erreicht	Struktur steht, es geht noch um die Umsetzung im Projekt und das Herantragen an Unternehmen. DCTK ist im Projektverlauf ein spätes Produkt, das am Anfang nicht absehbar war.

In der Projektpraxis (vor allem im BFW Hamburg) 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 bleibt neben der Entwicklung und Umsetzung von Integrationsmodulen kaum Zeit, ein umfassendes Kompetenzzentrum zu etablieren.

Ebenfalls schwieriger als erwartet ist die Planung und betriebliche Integration des Content Management Systems der BFW Nürnberg. Offenbar stoßen 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.

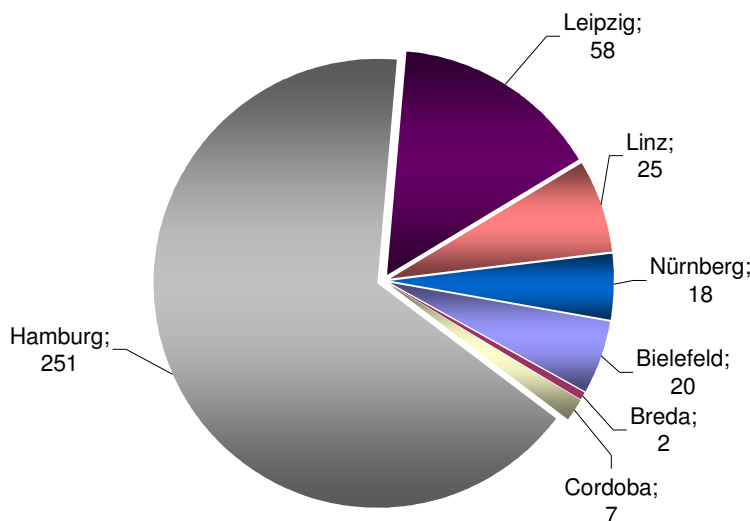
3 Erreichte Personen und Unternehmen

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 erheben und somit die Daten- und Informationsbasis für die Bewertung anzureichern.

3.1 Personen

Bis zum Stand der Datenerhebung (Mitte März 2007) sind insgesamt 381 Personen durch alle Partnerprojekte erreicht worden. Das Geschlechterverhältnis der Gruppe erreichter Personen ist mit einem Anteil von 50,4% Frauen und 49,6% Männern äußerst ausgewogen. Gemäß der jeweiligen Leistungsschwerpunkte und Ziele der Partnerprojekte ergeben sich in der Verteilung der Personen nach Projekt starke Mengenausbreitungen (siehe Tabelle 10).

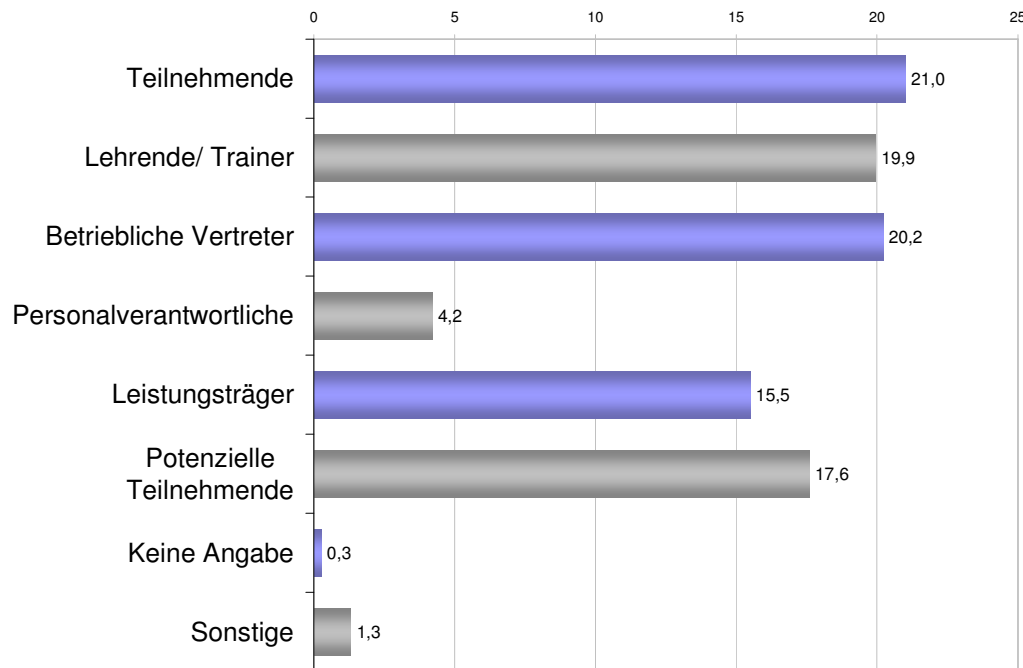
Tabelle 10 Erreichte Personen je Partnerprojekt (N = 381)



Mit Blick auf die Abbildung zeigt sich, dass das BFW Hamburg mit 251 Nennungen die größte Personengruppe benannt hat, gefolgt von dem BFW Leipzig (58 Personen), dem BBRZ in Linz (25 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 Akquisitionskunden/innen handelt.

Innerhalb der Gesamtgruppe aller erreichten Personen finden sich sowohl Teilnehmende als auch Lehrende und betriebliche Vertreter/innen – etwa zu gleichen Anteilen.

Tabelle 11 Erreichte Personen nach Statusmerkmalen (N = 381; Angaben in %)



Mit etwa jeweils 20% sind Personen, die in die Projekte als Teilnehmer/innen, Lehrende/ Trainer/innen oder betriebliche Vertreter/innen eingebunden sind, die stärksten Gruppen.

Teilnehmer/innen sind vor allem in den Projekten des ESTA Bildungswerkes (zu 100%) und des BFW Leipzig (zu 65%) sowie des BFW Nürnberg (zu 56%) benannt worden. Der besondere Status der potenziell Teilnehmenden – also der Personen in Beratung und Akquisition – findet sich vor allem in den Angaben des BFW Hamburg. Ebenfalls in Hamburg ist die Gruppe der Lehrenden bzw. Trainer/innen überdurchschnittlich oft genannt (24% aller erreichten Personen sind Lehrende). Ebenso liegt der Schwerpunkt der erreichten Vertreter/innen der Leistungsträger im Partnerprojekt aus Hamburg.

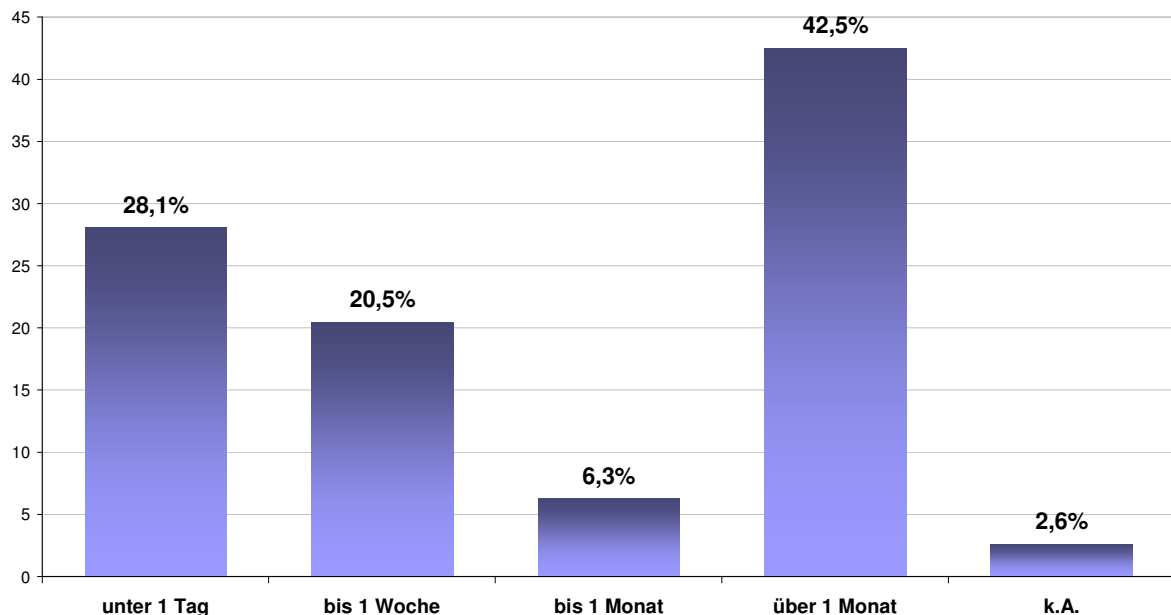
Betriebliche Vertreter/innen werden gleichermaßen von den Partnerprojekten in Nürnberg, Breda und Cordoba erreicht, jedoch insgesamt mit einer deutlich geringeren Fallzahl als in Hamburg. Anders ist die Verteilung bei der Erreichung personalverantwortlicher Akteure, hier liegt der Anteil in Leipzig bei 17%, in Nürnberg gar bei 22%.

Bei Betrachtung der Verteilung der erreichten Teilgruppe pro Partnerprojekt lässt sich zusammenfassen, dass Teilnehmende in den Standorten Bielefeld, Leipzig und Nürnberg besonders stark vertreten sind. Potenzielle Teilnehmer/innen finden sich fast gänzlich in Hamburg. Im Standort Hamburg werden überdurchschnittlich viele Lehrende und Vertreter/innen von Leistungsträgern erreicht. Eine stärkere Erreichung betrieb-

licher Vertreter/innen inklusive der Personalverantwortlichen kann in den Standorten Leipzig und Nürnberg gemessen werden.

Hinsichtlich der Dauer der Einbindung von Einzelpersonen in den Projekten (Verweildauer), so zeigt sich ein durchaus differenziertes Bild. Knapp 30% der Personen war weniger als ein Tag im Projekt eingebunden, etwas über 20% bis zu einer Woche, etwas über 6% bis zu einem Monat. Bemerkenswert ist hier der hohe Anteil von 42,5% der erreichten Personen, die länger als einen Monat in den Projekten eingebunden sind.

Tabelle 12 Erreichte Personen nach Verweildauer im Projekt (N = 381; 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 sowie Vertreter/innen von Leistungsträgern. Hier geht es überwiegend um Informationen und Präsentationen 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.

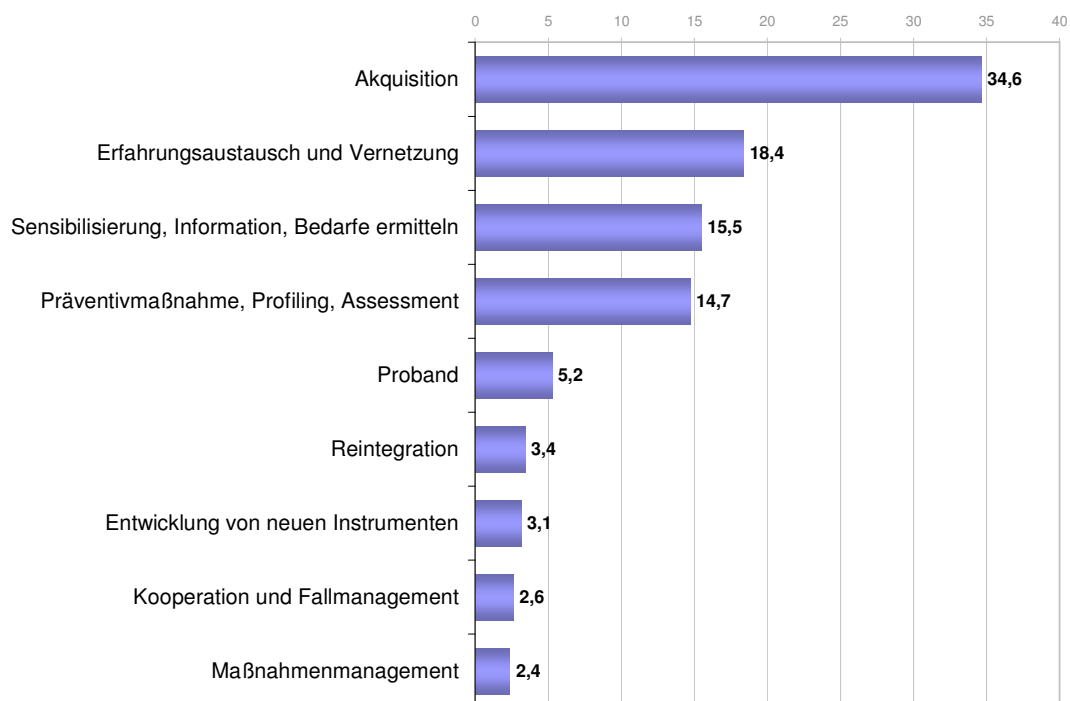
Zwischen einem Tag und einer Woche sind vor allem Lehrende (dann eher freie Dozent/innen) und betriebliche Vertreter/innen eingebunden. Hier geht es um eine zeitlich klar eingegrenzte Projektteilnahme im Rahmen von (betrieblichen) Workshops oder Seminaren. Es werden aber auch potenzielle Teilnehmer/innen in relevanter Größen-

ordnung benannt, die sich im Rahmen von Profiling 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, 85% bzw. knapp 60% der beiden Gruppen finden sich hier wieder. Bemerkenswert ist aber auch, dass es offensichtlich gelingt, betriebliche Akteure und Vertreter/innen der Leistungsträger 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. Das Ergebnis zeigt, dass es zu einem großen Teil um Akquisition geht. Das betrifft vor allem die Gruppe der potenziellen Teilnehmer/innen, aber auch die betrieblichen Vertreter/innen (zu jeweils knapp 50% beider Personengruppen). Als weitere Ziele wurden Erfahrungsaustausch und Vernetzung, Information und Sensibilisierung sowie Prävention, Profiling und Assessment genannt.

Tabelle 13 Erreichte Personen nach Ziel der Einbindung (N = 381; Angaben in %)



Zielgruppen des Erfahrungsaustausches bzw. der Vernetzung sind überwiegend Lehrende oder Trainer/innen, mit denen neue Konzepte erprobt werden konnten. Hier finden sich aber auch andere Personengruppen, jedoch in geringerer Anzahl. Die Sensibilisierung, Informierung und Bedarfsermittlung richtet sich fast ausschließlich an Vertreter/innen der Leistungsträger im Rahmen der Aushandlung von Förderbedingungen. Präventive Maßnahmen, Profiling und Assessment richten sich vor allem an Teilnehmende, aber auch an Lehrende.

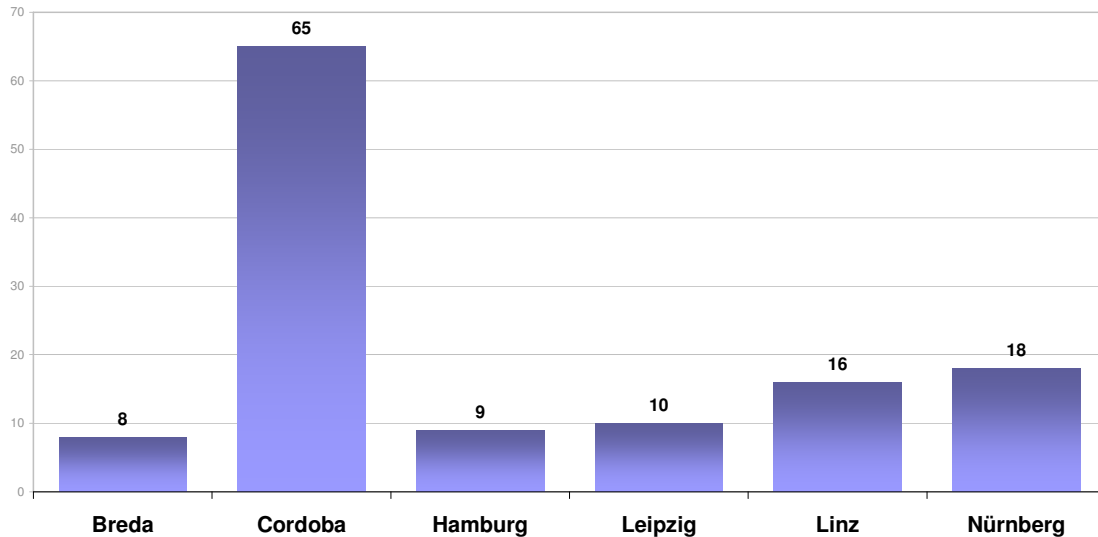
Personalverantwortliche aus Betrieben und Unternehmen sind hingegen ausschließlich mit dem Ziel der konkreten fallbezogenen Kooperation bzw. des Fallmanagements in die Projekte eingebunden.

Insgesamt lässt sich – trotz der deutlichen Differenzen in der Anzahl genannter Personen je Partnerprojekt - festhalten, dass es im Rahmen der bisherigen Umsetzung des Gesamtprojektes gelingt, alle relevanten Akteure betrieblicher Prävention und Integration einzubinden. Gemäß ihrer Zielsetzung haben die einzelnen Partnerprojekte hier aber unterschiedliche Schwerpunkte. Vor allem ist als gutes Zwischenergebnis zu sehen, dass nicht nur Teilnehmende, sondern zu gleichen Teilen auch Lehrende und betriebliche Vertreter/innen 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. Mit Blick auf die Angaben zur Zielerreichung (siehe Kap. 2) zeigt sich jedoch, dass die Umsetzungserfolge gerade in den beteiligten Betrieben und Unternehmen generell weniger euphorisch betrachtet werden müssen.

3.2 Unternehmen

Von allen Partnerprojekten des Netzwerkes QualiCoach 50+ sind insgesamt 126 Unternehmen erreicht worden. Bezogen auf die Anzahl der Unternehmen je Projekt zeigt sich folgende Verteilung (siehe folgende Seite).

Tabelle 14 Erreichte Unternehmen je Projekt (N = 126)

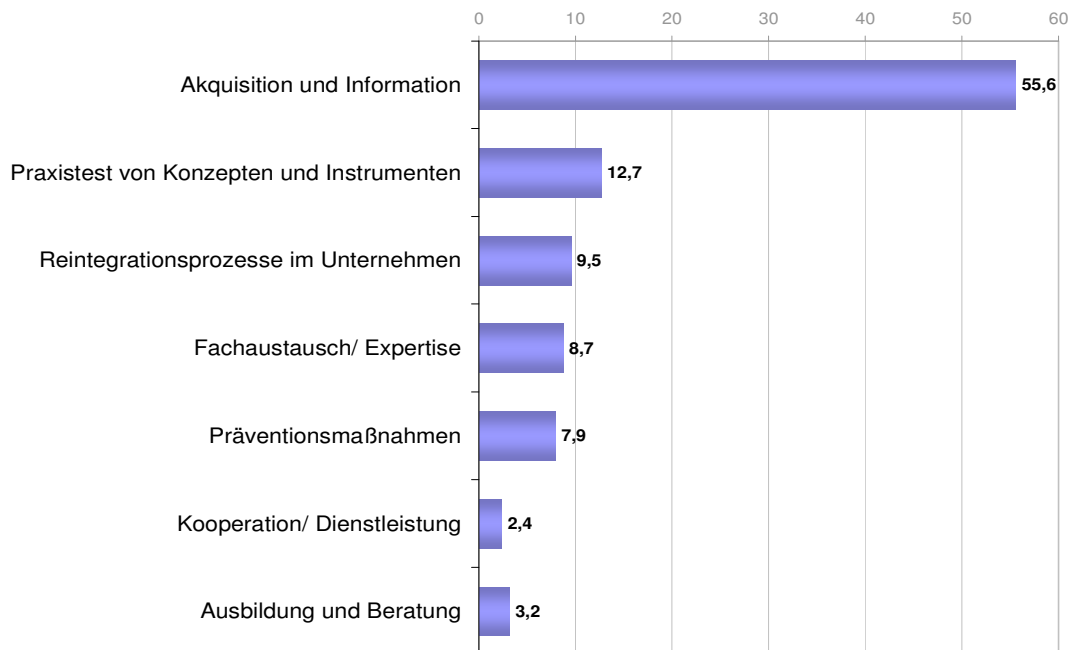


Das Partnerprojekt des ESTA Bildungswerkes hat konzeptbedingt keine Unternehmen in seinem Zielgruppenspektrum.

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. Davon hatten 20 Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter/innen, 35 Unternehmen zwischen 11 und 50 sowie 10 Betriebe zwischen 51 und 250 Mitarbeiter/innen. Das Ziel der Kontaktaufnahme war die grundsätzliche Information 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. 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.

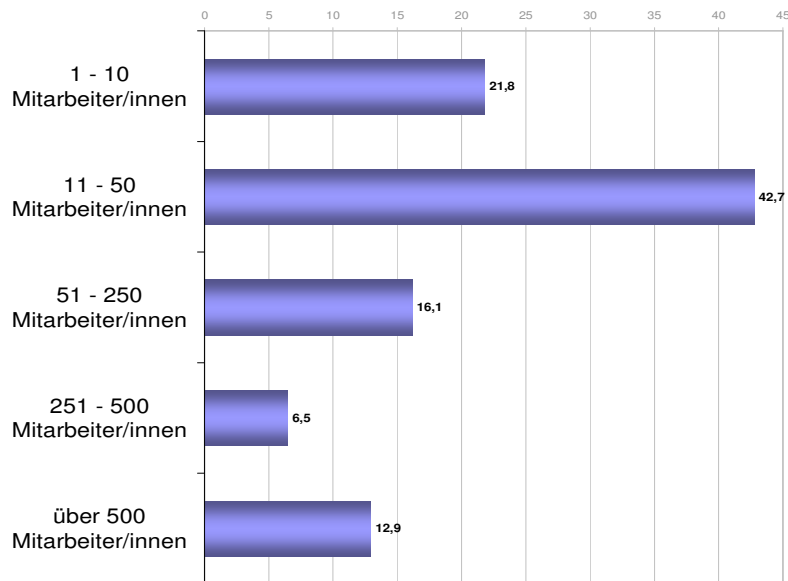
Tabelle 15 Ziele der Unternehmenskooperation (N = 126; Angaben in %)



Fallbezogene Präventionsmaßnahmen (gegen betriebliche Ausgliederung) in unterschiedlichen Branchen werden durch das Partnerprojekt des BFW Leipzig in Kooperation mit insgesamt 10 Unternehmen umgesetzt.

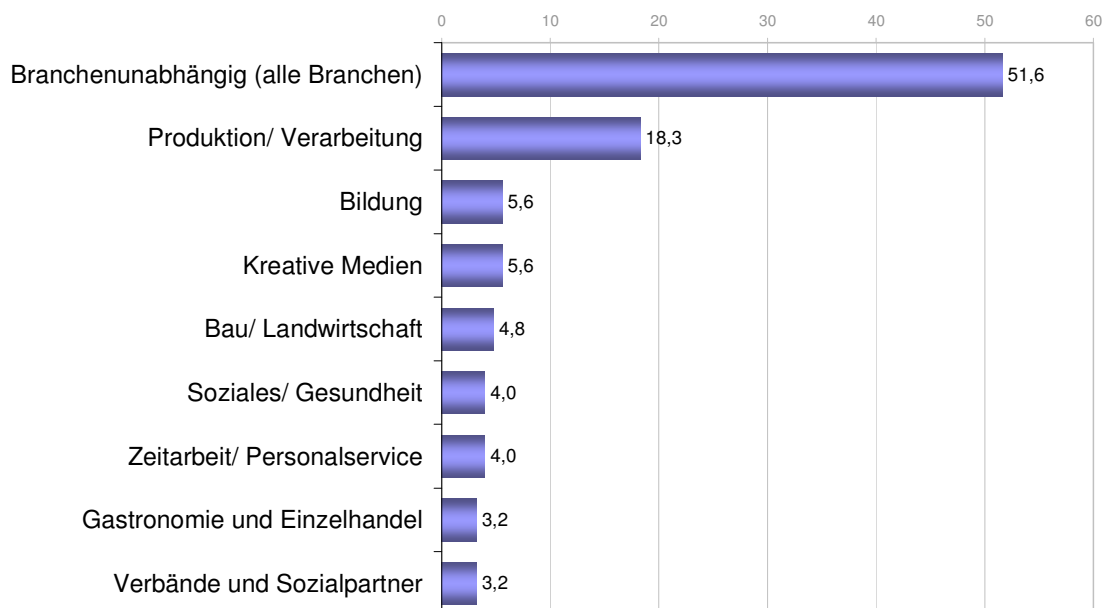
Die durch die Projekte erreichten Unternehmen haben hinsichtlich ihrer Betriebsgrößen eine recht weite Streuung. Insgesamt zeigt sich, dass klein- und mittelständische Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter/innen öfter erreicht werden als große Mittelständler. Dies liegt zum einen an den regionalen Wirtschaftsstrukturen, 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 = 124; 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. Neben diesen Nennungen zeichnen sich als wichtige Kooperationspartner Unternehmen der Produktion/ verarbeitenden Industrie ab. Dies betrifft vor allem die Partnerprojekte der drei Berufsförderungswerke Hamburg, Leipzig und Nürnberg.

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



Es zeichnet sich ab, dass gemäß den bestehenden Unternehmenskontakten und den Zielstellungen der Projekte von den Partnern jeweils bestimmte Branchen fokussiert werden. Was bei den Berufsförderungswerken demnach die klassischen Beziehungen zu Industriebetrieben sind, zeichnet sich etwa beim holländischen Partnerprojekt des ROC mit Kontakten zu Bildungsunternehmen ab.

4 Ein Zwischenfazit

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

Grundsätzlich ist positiv festzustellen, dass – bis auf wenige Ausnahmen – alle Projekte an ihren gesteckten Zielen intensiv gearbeitet haben und zum Teil schon Zielerreichungen melden können. Bei zwei Partnerprojekten wurden Schwerpunkte der Umsetzung leicht umgesteuert, so dass von mehreren genannten Zielen einzelne nicht weiterverfolgt werden. 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 fortgeschritten ist. So sind etwa Konzepte und Instrumente für einen betrieblichen Wissenstransfer und Ansätze zur Qualifizierung des betrieblichen Personals entwickelt und teils erprobt worden; schwierig scheint aber eine umfangreiche Einbindung von Unternehmen in einen Beratungs- und Entwicklungsprozess zu sein. Hier finden in den Projekten unterschiedliche 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 größtenteils entwickelt und als Konzeptangebote festgeschrieben sind (so etwa das Konzept Activity 50+ und weitere Tools der Leistungserprobung). Die erfolgten Maßnahmen schließen auch ausdrücklich die Erarbeitung und Erprobung individueller Integrationsvereinbarungen ein. Hier wurden die unterschiedlichen Phasen mit Teilnehmer/innen erfolgreich begleitet.

Mit Blick auf die Zielerreichung im Bereich der beruflichen Re-Integration zeigt sich auch hier, dass inhaltlich fokussierte Entwicklungsphasen weitgehend abgeschlossen

sind und mit Teilnehmergruppen erprobt wurden. Einzelne Integrationskonzepte und –module sind bereits in ein reguläres Trägerangebot eingeflossen. In den nun folgenden Phasen des Gesamtprojektes QualiCoach 50+ wird es verstärkt um die Vermarktung der neuen Produkte gehen. Schwierig gestaltet sich die Zielerreichung zum Aufbau eines Kompetenzzentrums 50+. Hier konnten für relevante Entscheider/innen in den Unternehmensstrukturen der Partnerprojekte Informationsmaterialien entwickelt und bereitgestellt werden. Bereits erste Schritte der Implementierung eines solchen Angebotes machen 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+ agiert hochgradig vernetzt einerseits durch den Austausch der Partnerprojekte, andererseits aber durch die breite Wirkung der jeweiligen Projekte in ihren regionalen Bezügen. Bislang 381 erreichte Personen unterschiedlichen Statuscharakters und 126 Unternehmen, die durch die Projekte in unterschiedlicher Intensität erreicht wurden, zeugen ohne Zweifel von einem hohen Aktivierungspotenzial der Projekte.

Die Aussicht auf die verbleibende Projektlaufzeit, in der es vor allem um die Festigung der Konzepte und Implementierung in der Praxis gehen wird, lässt noch viele interessante Erkenntnisse erwarten.

Ihr QualiCoach 50+ Evaluationsteam

Hamburg, 29. Mai 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		
Good Practice		
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		