

ESCHENBACH
Organisationsberatung
Claudiusstr. 13a
D-10557 Berlin
Tel.: +49 (0)30 391 71 02
Email: r.e.org@addcom.de

FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT FÜR
AUSSENWIRTSCHAFT, STRUKTUR-
UND TECHNOLOGIEPOLITIK e.V
Parchimer Allee 89A, D-12359 Berlin
Tel.: +49 (0)30 26550213
Email: fastev-berlin@t-online.de
www.fastev-berlin.de



STAGE

Soziale Dienstleistungen
für Tourismus, Altenhilfe
und Gastronomie

Abschlussbericht der Evaluation der Entwicklungspartnerschaft

STAGE

(Soziale Dienstleistungen in Tourismus, Altenhilfe und Gastronomie)

Rüdiger Eschenbach / Dr. Heinz-Rudolf Meißner

Berlin, 15.02.2008

Inhalt

0	Vorbemerkung	1
1	Gegenstand der Evaluation	2
1.1	Entwicklungspartnerschaft STAGE	2
1.2	Hintergrund	2
1.3	Ziele	3
1.4	Organisation	4
2	Evaluation - Selbstverständnis, Instrumente und Methoden	4
2.1	Selbstverständnis und Erfahrungen aus EQUAL I	5
2.2	Ansatz der Evaluation	5
2.3	Aufgaben der EP-Evaluation	6
2.4	Prozessorientierung	6
2.5	Methodik für die Feinsteuerung des Zielfindungs- und Zielüberwachungsprozesses	7
2.6	Prozessbegleitung	7
2.7	Befragung der Partner	7
2.8	Begleitung der transnationalen Tätigkeiten	8
2.9	Kopplung zur Programmevaluation	8
2.10	Bewertung und Dokumentation gegenüber der EP	8
3	Ergebnisse - (Operative) Teilprojekte und Einzelinnovationen	9
3.1	Teilprojekt „Fit für die Zukunft“ (FFZ)	9
3.2	Teilprojekt „Kieler Alltagshilfe“	10
3.3	Teilprojekt „Modulare Teilqualifikationen dienstleistungsorientierter Altenhilfe“ (DIAL)	12
3.4	Teilprojekt „Servicekraft in Altenhilfe und Tourismus“	14
3.5	Teilprojekt „Assistent/in in der Altenhilfe und Gastronomie“	15
3.6	Teilprojekt „transnationale Kooperation“ (STRONG)	16
4	Innovationsfördernde und -hemmende Faktoren	17
5	Steuerung und Netzwerkansatz	19
5.1	Steuerung der EP	19
5.2	Nationale Thematische Netzwerke (NTN)	20
6	Gendermainstreaming und Empowerment	20
6.1	GeM-Aspekt	20
6.2	Empowerment	21
7	Mainstreaming und Nachhaltigkeit	21
7.1	Fördernde und hemmende Faktoren des Mainstreamingprozesses	21
7.2	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	22
7.3	Weitere Zusammenarbeit der EP-Akteure	25
8	Zusammenfassung und Fazit	25
8.1	Ergebnisse der Evaluation	25
8.2	Fazit	26

0 Vorbemerkung

Hiermit legen wir den Abschlussbericht zur Evaluation der Entwicklungspartnerschaft (EP) „Soziale Dienstleistungen in Tourismus, Altenhilfe und Gastronomie“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL (im Folgenden STAGE) vor. Die Evaluation wurde in dieser zweiten Förderphase (01.01.2005 bis 31.12.2007) als klassischer Dienstleistungsauftrag von dem koordinierenden Teilprojekt (schiff GmbH) der EP an FAST e.V. vergeben. FAST e.V. hatte das Angebot auf die Ausschreibung in Kooperation mit der Eschenbach Organisationsberatung eingereicht und den Zuschlag für dieses Angebot erhalten. Die durchführenden Evaluatoren waren Rüdiger Eschenbach und Dr. Heinz-Rudolf Meißner. Der Evaluationsvertrag wurde im August 2005 geschlossen.

Anzumerken ist im Zusammenhang mit dem Dienstleistungsauftrag, dass sich die EP aufgrund des Angebots für die genannten Evaluatoren entschieden hat, obwohl ihr Standort Berlin für eine prozessbegleitende Evaluation eher ungünstige Bedingungen versprach. Dieses Problem wurde frühzeitig thematisiert und durch eine regelmäßige Teilnahme an Steuerungsgruppensitzungen (zumindest ein Evaluator war jeweils anwesend) sowie zwei persönliche Projektträgerbefragungen gelöst.

In diesem abschließenden - eher summativ angelegten - Bericht gehen wir zunächst noch einmal auf:

- a) Fragen zur Evaluation ein: Selbstverständnis, Ansatz, Aufgabe, Prozessorientierung, Methodik für die Feinsteuerung des Zielfindungs- und Zielüberwachungsprozesses, kontinuierliche Begleitung, Befragung der Partner, Begleitung der transnationalen Tätigkeiten, Kopplung zur Programmevaluation sowie Bewertung und Dokumentation gegenüber der EP.
- b) Im Hauptteil nehmen wir aus Sicht der Evaluation eine Gesamtbewertung der Ergebnisse der EP STAGE mit den Schwerpunkten vor: Ergebnisse der Innovationen, die Innovationen fördernde und hemmende Faktoren, Steuerungs- und Netzwerkansatz, Gendermainstreaming und Empowerment sowie Mainstreaming und Nachhaltigkeit.
- c) Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung mit einem Fazit.

Die Ergebnisse und deren Interpretationen liegen in alleiniger Verantwortung der Evaluatoren. Die Auftraggeberin hat die Ergebnisse nicht beeinflusst.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Beteiligten der EP STAGE für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken, ohne die eine prozessbegleitende Evaluierung ins Leere gelaufen wäre. Wir hoffen, im Rahmen dieser Prozessbegleitung an den richtigen Stellen und im richtigen Ton die richtigen Hinweise und Diskussionsanstöße gegeben zu haben.

Als letzte Vorbemerkung möchten wir noch darauf hinweisen, dass sich in diesem Bericht kein Literaturverzeichnis befindet. Die zitierten Quellen eignen sich in der Mehrzahl nicht für ein klassisches Literaturverzeichnis, da oft Erscheinungsorte, Erscheinungsdaten, Autoren fehlen, so dass wir uns nach bestem Wissen und Gewissen bemüht haben, die bibliografischen Angaben im Zusammenhang mit der jeweiligen Textstelle anzugeben. Wir bitten um Verständnis.

1 Gegenstand der Evaluation

1.1 Entwicklungspartnerschaft STAGE

Gegenstand der Evaluation war die Entwicklungspartnerschaft (EP) „STAGE - Soziale Dienstleistungen in Tourismus, Altenhilfe und Gastronomie“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL II. Förderrunde (Laufzeit 01.01.2005 bis 31.12.2007). Die Zeit vom 01.01.2005 bis zum 30.06.2005 diente der Zielfindung und Vorbereitung der EP, die als sogenannte „Aktion 1“ bezeichnet wurde.

Ziel der EP STAGE war es, innovative Beschäftigungs- und Qualifizierungsansätze für benachteiligte und lernbehinderte Jugendliche sowie ältere Beschäftigte im Schnittpunkt der regional bedeutsamen Dienstleistungsbranchen (Cluster) Tourismus, Altenhilfe und Gastronomie in Schleswig-Holstein zu entwickeln. Sowohl Zielgruppen als auch Betriebe sollten, in Übereinstimmung mit der Regionalentwicklungs- und Arbeitsmarktstrategie des Landes, durch STAGE mit zielgruppenadäquaten Lehr- und Lernmethoden bei der Herausbildung zukunftsichernder Arbeitsplätze und der Erschließung neuer Geschäftsfelder unterstützt werden.

1.2 Hintergrund

STAGE bezog sich auf spezifische arbeitsmarktpolitische Herausforderungen und Chancen in Schleswig-Holstein. Hierzu gehören die künftigen Herausforderungen durch die Veränderung der Altersstruktur der nächsten Jahrzehnte, die zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels führen wird sowie die momentane Arbeitsmarktsituation, die durch eine geringe Beschäftigungsnachfrage gekennzeichnet ist und die es deshalb gerade Jugendlichen mit geringem Qualifikationsniveau und älteren langzeitarbeitslosen Männern und Frauen erschwert, auf dem ersten Arbeitsmarkt dauerhaft Beschäftigung zu finden.

Die prognostizierte Alterung der Bevölkerung bewirkt eine Verschiebung der gesamtwirtschaftlichen Nachfragestruktur auch im Hinblick auf den für Schleswig-Holstein zentralen Wirtschaftsbereich des Tourismus. Dabei wird die Konsumentengruppe der „jungen Alten“ zukünftig eine größere Rolle spielen. Mit den Lebensstilen der Älteren ändern sich auch ihre Konsummuster. Diese Entwicklung stellt die Wirtschaft im Land vor die Herausforderung, sich an veränderte Kundenwünsche anpassen zu müssen, um weiterhin Wachstum und Beschäftigung sicher zu stellen.

Bereiche wie der Tourismus, die Gesundheitswirtschaft und kulturelle Angebote zählen zu den möglichen Strukturgebern. Diese Bereiche sind in Schleswig-Holstein bereits heute gut vertreten, sind aber noch zu wenig auf die zu erwartende Strukturveränderung vorbereitet. Der Rückgang der Zielgruppe „Familien mit Kindern“ muss jedoch mit einer verstärkten Konzentration auf die Zielgruppe „50+“ und den Senientourismus kompensiert werden. Generell sind neue altersspezifische Angebote zu entwickeln und bestehende Angebote verstärkt altersgerecht zu gestalten. Insbesondere in der Tourismus- und Gastronomiebranche muss die Veränderung der Alterszusammensetzung stärker als bisher berücksichtigt werden.

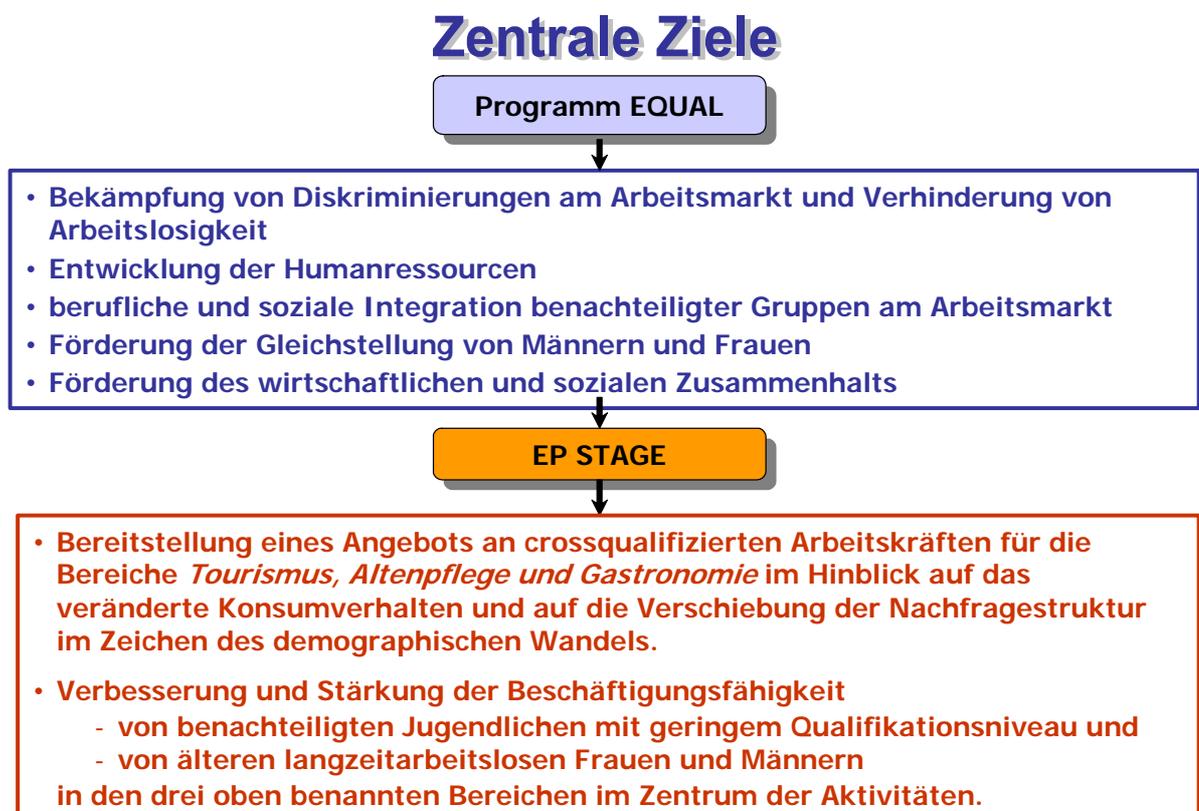
Aber auch der Dienstleistungsbereich der Altenhilfe muss sich entsprechend ausrichten. Einerseits haben die „jungen Alten“ Interessen, die eventorientiert und auf ein aktives, erlebnisbezogenes Altern ausgerichtet sind. Eine diesbezügliche Anpassung von Altenhilfeangeboten ist notwendig. Andererseits erfordert der zunehmende Pflegebedarf eine höhere Anzahl auf unterschiedlichem Niveau qualifizierten Personals sowie die Förderung von Pflegeberufen.

1.3 Ziele

Vor diesem Hintergrund konzentrierte sich die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung der EP STAGE auf die Verbesserung und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von benachteiligten Jugendlichen mit geringem Qualifikationsniveau und von älteren langzeitarbeitslosen Männern und Frauen in den Bereichen Tourismus, Gastronomie und Altenhilfe. Hierzu sollten spezielle, innovative Qualifizierungsansätze (cross-qualification) entwickelt werden.

Darüber hinaus sollten gemeinsam mit kleinen- und mittleren Unternehmen (KMU) aus den genannten Bereichen die Beschäftigungsmöglichkeiten durch innovative Dienstleistungen erweitert und neue Arbeitsmarktzugänge durch niederschwellige, flexible Arbeitsangebote für die Zielgruppen entwickelt werden.

Abbildung 1: Zielsystem von EQUAL und STAGE



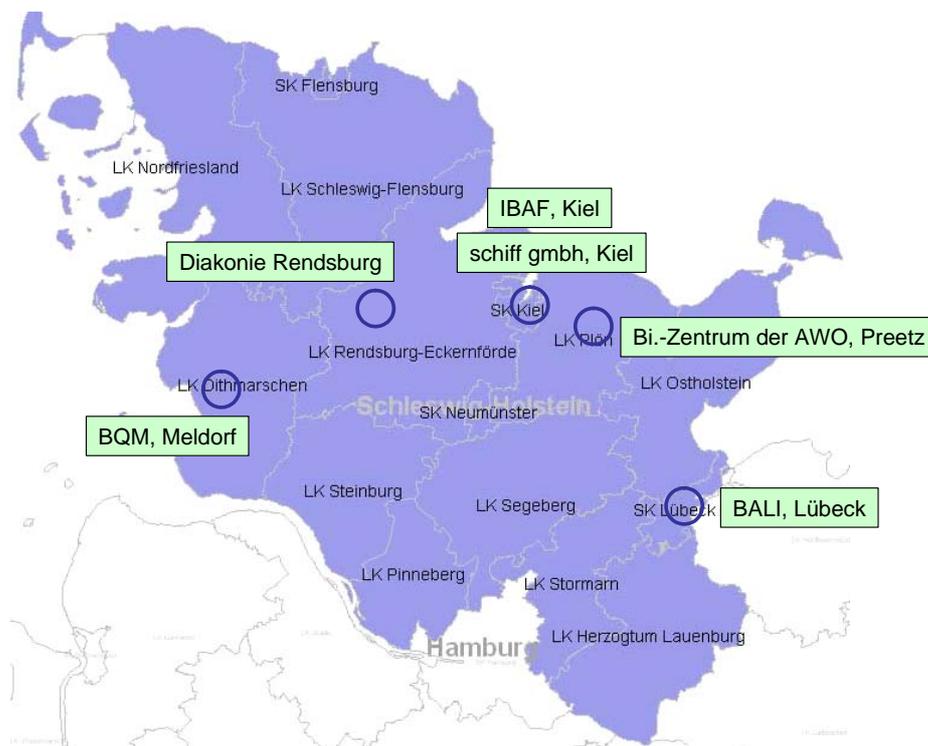
Ziel war es, die Chancen der Zielgruppe für eine dauerhafte Verankerung im Erwerbsleben zu steigern und ihre Verweildauer im ersten Arbeitsmarkt zu erhöhen. Damit wollten die STAGE-Aktivitäten zum Abbau der Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer/innen und der Jugendarbeitslosigkeit sowie zur Erhöhung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters beitragen. Darüber hinaus sollte die Nachfrage nach entsprechend qualifizierten Arbeitskräften durch Sensibilisierung und Unterstützung bei der Geschäftsfelderweiterung für KMUs angeregt werden.

1.4 Organisation

Die EP bestand aus einem Kooperationsnetzwerk von fünf operativen Partnern (schiff GmbH, Kiel; AWO Schleswig-Holstein, Preetz; IBAF gGmbH, Kiel; BALI/JAW, Lübeck; BQM, Meldorf), die insgesamt sieben Teilprojekte (TP) durchführten.

Die räumliche Verteilung der EP-Akteure ist in der folgenden Übersicht dargestellt.

Abbildung 2: Konfiguration der EP STAGE



Die schiff GmbH übernahm die Verantwortung für das TP Gesamtkoordination, das TP transnationale Koordination und das TP Fit für die Zukunft (FFZ). Die transnationale Koordinationsfunktion wurde durch eine Mitarbeiterin des Instituts für berufliche Aus- und Fortbildung, Rendsburg unterstützt. Die vier anderen Partner waren jeweils für die Entwicklung eines TP (einer Innovation) zuständig. Unterstützt wurde die Arbeit durch sogenannte strategischen Partner, u.a. K.E.R.N. e.V., Agentur für Arbeit bzw. ARGE'n, Landesseniorenrat Schleswig-Holstein, Ministerium für Justiz und Arbeit und Europa.

2 Evaluation - Selbstverständnis, Instrumente und Methoden

Da es sich bei der EP-Evaluation nicht um eine „normale“ ex post Evaluation gehandelt hat, werden der Hintergrund, das Selbstverständnis, die Methoden und Instrumente sowie der Prozess der Evaluation im Folgenden ausführlich dargestellt.

2.1 Selbstverständnis und Erfahrungen aus EQUAL I

In der ersten Förderphase von EQUAL war FAST e.V. als Teilprojekträger und EP-Evaluator in drei Entwicklungspartnerschaften eingebunden. Damit war eine Struktur der internen Evaluation vorgeprägt, die jedoch durch die Ausschließlichkeit der Evaluationsaufgaben im Rahmen dieser Teilprojekte als zwar interne, aber doch Fremdevaluation i.S. des Blickes von außen von den Evaluatoren definiert und von den EPs als hilfreich angesehen wurde. Eine interne Fremdevaluation hat den besonderen Vorteil, den unmittelbaren Blick von Innen zu haben, trotzdem aber unabhängig von einer „Auftraggeber/innen-Position“ zu sein.

Die Technische Hilfe hatte für die 2. Förderphase des Programms EQUAL vorgegeben, die Funktion der EP-Evaluation nicht als Teilprojekt, sondern als klassische „Auftragsvergabe“ in die EP einzubeziehen. In dieser Struktur änderte sich der bisherige Charakter der Evaluation zwar prinzipiell in ein Auftraggeber/in - Auftragnehmer/in - Verhältnis; unser Bestreben orientierte jedoch darauf, abseits dieses Auftragsverhältnisses den Charakter einer internen Fremdevaluation weitestgehend beizubehalten.

2.2 Ansatz der Evaluation

Grundsätzlich orientierten wir uns am Ansatz der Utilization - Focused - Evaluation i.S. von Patton¹. Bei dieser nutzenzentrierten Evaluation steht der intendierte Nutzen von Anfang bis Ende im Mittelpunkt. Zunächst sind die intendierten Nutzer/innen zu identifizieren, die ihrerseits formulieren, welchen Nutzen sie von der Evaluation erwarten. Dadurch wird sichergestellt, dass die Fragestellungen den konkreten Bedürfnissen der Beteiligten und Betroffenen entsprechen. In Bezug auf die EP-Evaluation waren die Anforderungen und Nutzenorientierung im Wesentlichen durch die Ausschreibung formuliert - für die EP-Beteiligten war dies in der ersten Arbeitsphase zu klären. Zu diesen EP-Beteiligten zählten wir auch die strategischen Partner/innen.

Evaluation wird allgemein als „Vorgang bzw. Ergebnis einer bewertenden Bestandsaufnahme anhand festgelegter Wertkriterien mittels wissenschaftlicher Verfahren“² verstanden. In diesem Verständnis grenzt sich Evaluation von einer alltäglichen Bewertung ab, aber auch von einer Bewertung, die lediglich als Legitimation einzusetzender Maßnahmen dient.

Das Evaluatoren-Team verstand sich als Partner der EP (oder wie es W. Fricke auf einem Workshop der Programm-Evaluation formuliert hat: als critical friend) in beratender Funktion des Leitungsteams. Es war aber selbst nicht Projektpartner mit eigenen Interessen - insofern verstanden wir diesen Ansatz als „interne Fremdevaluation“ - im Unterschied zur Selbstevaluation. Wie die etwas widersprüchliche Bezeichnung aber schon ausdrückt, impliziert dieser Evaluationsansatz ein gewisses Spannungsverhältnis, wodurch seine Umsetzungsschritte jeweils sorgfältig geprüft und abgegrenzt werden mussten. Insbesondere waren die Wertkriterien transparent zu machen. Schon aus diesem Grunde orientierten wir uns an den, im Rahmen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEVal) entwickelten „Standards für Evaluation“³.

¹ Patton, Michael Q. (1977): Utilization - Focused - Evaluation. The New Century Text, 3rd Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, USA

² Stangel-Meseke, M. / Gluminski, I. (1995): Weiterbildungs-evaluation, in: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen (GdW-Ph), Loseblattwerk, 30. Erg.-Lieferung, Dezember, Seite 4

³ Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation, Köln

2.3 Aufgaben der EP-Evaluation

Die Aufgabe der EP-Evaluation in EQUAL war eine doppelte.

- Zum einen (und hier lag der Schwerpunkt und größte Teil der Arbeiten) war die Entwicklung der EP wissenschaftlich zu begleiten und aus der Perspektive einer Prozessbegleitung zu unterstützen (siehe auch weiter unten der Abschnitt Prozessorientierung). Hierzu gehörte: die Beobachtung, Reflexion und Moderation im Hinblick auf die Umsetzung des Arbeitsprogramms, wie auch ggf. die Identifizierung von Fehlentwicklungen oder Abweichungen sowie die Diskussion/ Vorschläge zu Korrekturen und zur Anpassung des Zielsystems. In diesem Sinne lag der Schwerpunkt dieser begleitenden Evaluationsfunktion auf der Unterstützung des EP- oder Netzwerkmanagements.
- Zum anderen waren die Ergebnisse der EP vor dem Hintergrund der eigenen Zielsetzung zu analysieren und zu bewerten. Hierzu gehörte auch, die EP-Ziele im Hinblick auf die Programmziele von EQUAL einer Bewertung zu unterziehen - Kriterium war hier die Passfähigkeit von EP- und Programmzielen. Im Zentrum dieses Arbeitskomplexes stand die Feinsteuerung der EP-Ziele (Fokus Innovationen). Dieser Komplex stellte zugleich eine der Schnittstellen zur Programmevaluation dar.

Darüber hinaus hatte die EP-Evaluation die Aufgabe und Funktion, die Verbindung zur Programmevaluation durch entsprechende Kooperationsbeziehungen herzustellen und zu pflegen. In dieser Verbindung ging es neben der Informationsfunktion über Berichte wesentlich auch um die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Evaluationsinstrumentariums, die Diskussion von Schwerpunktthemen wie auch die Vermittlung der Sichtweise der EP-Ebene auf die Programmumsetzung im Rahmen von Workshops.

2.4 Prozessorientierung

Die zentrale Fragestellung für die Evaluation aus der Perspektive des Programms der Gemeinschafts-Initiative (PGI) EQUAL war, ob die Entwicklungspartnerschaften als soziale Gebilde geeignet waren, ziel-, prozess- und kontextorientierte Innovationen in die Wege zu leiten. Diese Kernfrage lässt sich über drei zentrale Beobachtungspunkte bzw. soziale Prozesse im Projektverlauf beantworten:

- Prozesse der Kooperation in der Entwicklungspartnerschaft,
- Entwicklungen in den Bereichen Innovation und Mainstreaming und
- Prozesse der Transnationalität.

Damit wurde u.E. deutlich, dass eine Evaluation von EPs im Programm EQUAL prozessbegleitend anzulegen war und damit auch prozesshaften Charakter haben musste.⁴

Diesem prozessbegleitenden Charakter stand jedoch die relativ späte Einbindung der EP-Evaluation in der zweiten Förderphase von EQUAL prinzipiell entgegen. Die EPs waren seit Anfang 2005 im Rahmen der Aktion 1 dabei, ihre Zielsysteme, ihren inneren Zusammenhalt wie auch den Bereich der transnationalen Kooperationsstrukturen zu entwickeln. Die EP-Evaluation konnte frühestens ein halbes Jahr später mit der Arbeit beginnen und kam damit in eine bereits weitestgehend gefestigte Struktur und Organisation - sie musste daher diesen Prozess der EP- oder Netzerkennung nachvollziehen und an dem schon entwickelten Zielsystem ansetzen.

⁴ vgl. zur Prozessbegleitung Frick, U. (2002): Qualitative Sozialforschung, Reinbek

2.5 Methodik für die Feinsteuerung des Zielfindungs- und Zielüberwachungsprozesses

Dieser Arbeitsschritt umfasste die Entwicklung und Implementierung der Methodik zur Feinsteuerung des Zielfindungs- und Zielüberwachungsprozesses auf EP-Ebene.

Zu Beginn der Durchführungsphase wurde eine Methodik für die Begleitung und Bewertung des Zielfindungs- und Zielüberwachungsprozesses der EP mit Focus auf die im Antrag genannten Innovationsziele entwickelt. Hierfür wurde ein der EP und der Aufgabe angepasstes ZOPP (Zielorientierte Projektplanung) Modell vorgeschlagen und durchgeführt. Das EP-Management wurde von der Evaluation durch Moderation bei der Implementierung der Methodik und dem Zielfindungs- und Ziellanpassungsprozess unterstützt. Ergebnis der zielorientierten Projektplanung waren Projektplanungsübersichten (PPÜ) jeweils für das Gesamtprojekt und die Teilprojekte sowie für die Querschnittsthemen, in denen die Ziele (Ober- /Unterziele), die Indikatoren an denen die Zielerreichung gemessen werden sollte, die Quellen der Indikatoren sowie die wichtigsten Annahmen zur Zielerreichung festgeschrieben wurden.

Die Zielerreichung wurde von den Partnern kontinuierlich mit Hilfe eines durch die Evaluation implementierten Selbstevaluationsinstruments (Fragebogen jeweils zum Prozess, zur EP insgesamt und zu den Teilprojekten) zweimal (Ende 2005 und Ende 2006) erfasst und überwacht. Ein ebenfalls durch die Evaluation implementierter Kurzstatusbericht zum Stand der jeweiligen Teilprojekte diente für die regelmäßig stattfindenden Steuerungssitzungen /Koordinationstreffen als weiteres Instrument der Zielüberwachung. Die Evaluation griff bei ihrer Analyse auf die von den Partnern gelieferten Daten zurück.

2.6 Prozessbegleitung

Die Aktivitäten der EP wurden von der Evaluation kontinuierlich begleitet. Hierzu zählte auch die Unterstützung des Netzwerkmanagements im Sinne einer Reflexions-Funktion (Beobachtung und Rückkopplung). Eine regelmäßige Teilnahme an den Koordinierungstreffen der Teilprojekte und der Besuch zentraler EP-Veranstaltungen gewährleistete tiefe und umfassende Einblicke in die Entwicklung und Umsetzung des Arbeitsprogramms der Entwicklungspartnerschaft.

2.7 Befragung der Partner

Die je spezifische Sichtweise der operativen und strategischen Partner/innen der Entwicklungspartnerschaft war für die Beurteilung der EP als „soziales Gebilde“ und Netzwerk von grundlegender Bedeutung und greift auch auf unser Evaluationsverständnis der nutzentrierten Evaluation zurück. Um diese Sichtweise kennen zu lernen, haben wir eine persönliche Befragung aller Teilprojektleiter/innen - zu Beginn (Anfang 2006: Aufnahme des Ausgangs-Zustande) und zum Ende der Durchführungsphase (Herbst 2007: Aufnahme des End-Zustande) - sowie mit ausgewählten strategischen Partner/innen - zum Ende der Durchführungsphase (Herbst 2007) - mittels eines strukturierten, offenen Leitfadens durchgeführt. Wir haben diese Befragung auch als Teil des Empowerments verstanden. Hierbei wurden Erfolgsfaktoren für die von den Partnern umgesetzten innovativen Handlungsansätze und eventuelle Fehlentwicklungen bzw. Abweichungen von der Programmplanung anhand von Verlaufs-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren identifiziert. Von den ausgewählten strategischen Partner/innen sollte in Erfahrung gebracht werden, inwieweit es gelingen wird, die entwickelten Innovationen in regionaler Politik zu verankern (Beurteilung des Mainstreamingprozesses).

2.8 Begleitung der transnationalen Tätigkeiten

Die Analyse und Bewertung der transnationalen Kooperation, die Erreichung von Zielen, wie sie in den TCA's formuliert wurden, hat sich für die meisten Evaluator/innen der ersten Förderphase als schwierig herausgestellt, da die jeweils nationalen Bedingungen, unter denen EQUAL-Projekte in den einzelnen Ländern durchgeführt werden, Berücksichtigung finden müssten.

Aus Gründen des insgesamt zur Verfügung stehenden Budgets, des hohen Zeitaufwandes zur teilnehmenden Beobachtung des transnationalen Kooperationsgeschehens lag es aus Sicht der Evaluatorinnen nahe, die Bewertung der transnationalen Tätigkeit der EP STAGE auf Basis einer Dokumentenanalyse (TCA, Protokolle, Produkte) vorzunehmen. Darüber hinaus fand eine teilnehmende Beobachtung an einem transnationalen Treffen statt.

2.9 Kopplung zur Programmevaluation

Wie in der Ausschreibung gefordert, maß die Evaluation der Kooperation mit der Programmevaluation einen hohen Stellenwert bei, da nur so gewährleistet werden konnte, dass die EP-Perspektive in die Gesamtbewertung des Programms EQUAL einfließen würde.

Die Abfragen der Programmevaluation zu Zwischenständen der EP-Entwicklung erfolgte dreimal (Anfang 2006, Anfang 2007 und Ende 2007) im Rahmen eines Common Minimums (CM). Das Instrument hatte sich in der ersten Förderphase als hilfreich und auch strukturierend für die EP selbst erwiesen, da es in den Fragen stark auf die Ziele des Programms EQUAL zugeschnitten war und somit das Zielsystem des Programms jeweils in den EP-Kontext „hereinholte“.

Das neue Instrument der standardisierten Kurzberichte (jeweils zu Ende März 2006 und 2007) war Ergebnis einer intensiven Diskussion der ersten Förderphase. Ebenso wie das Common Minimum bot die vorstrukturierten Kurzberichte für die EP ein Instrument zur Reflexion der EP-Entwicklung aus Sicht des Programms. Hier konnten die Rahmenbedingungen und Zusammenhänge, in denen die EP operierte, deutlicher und für die Programm-Evaluation einsichtiger dargestellt werden. Der Kurzbericht war damit eine ideale Ergänzung zum CM.

Die Workshops der Programmevaluation zur Diskussion und Entwicklung von Konzepten, Kriterien, Beurteilungsindikatoren spielten im Sinne der Abstimmung zwischen Programm- und EP-Evaluation eine zentrale Rolle und wurden intensiv genutzt. Die Evaluatoren nahmen an folgenden Workshops teil, die z.T. aktiv durch Referate / Inputs mitgestaltet wurden:

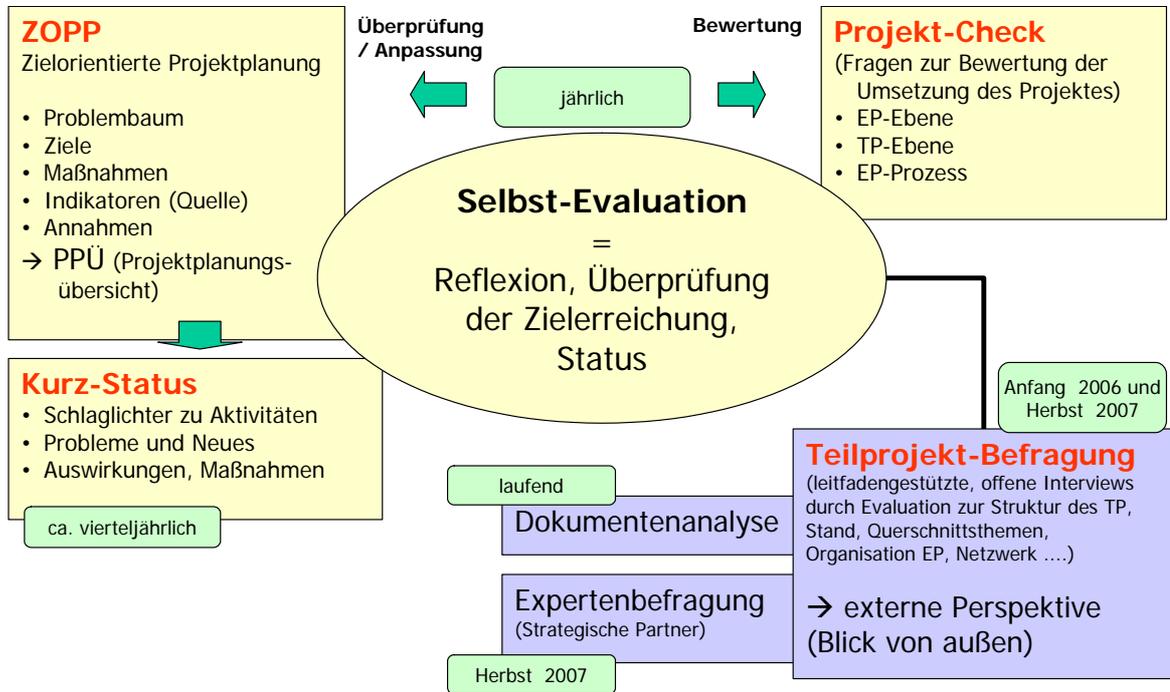
- „Kooperation zwischen Programm- und EP-Evaluation“, 19./ 20.10 2005 in Berlin
- „Innovationsentwicklung in Netzwerken“, 13./14.11.2006, Potsdam
- „Mainstreaming“, 18./19.1.2007, Göttingen
- „Erfolg - ein Thema für die Evaluation in der GI EQUAL?“, 14./15.6.07, Köln
- „Nutzen von Evaluation“, 3. /4. Juli, Weimar
- „Lernen aus der GI EQUAL“, 13./14. Dezember 2007, Eisenach.

2.10 Bewertung und Dokumentation gegenüber der EP

Die Ergebnisse der EP-Evaluation wurden kontinuierlich anhand der vorliegenden Daten analysiert, bewertet und der EP in den Steuerungsgruppen-Sitzungen zurückgespiegelt und in einem eigenen Evaluations-Protokoll festgehalten. Die Fragebogen der Selbstevaluation wurden vom Evaluations-

Team ebenfalls aufbereitet, ausgewertet und die Ergebnisse der EP präsentiert (Abbildung 1 zeigt alle Instrumente der Evaluation im Überblick).

Abbildung 3: Instrumente der Evaluation



3 Ergebnisse - (Operative) Teilprojekte und Einzelinnovationen

Im Folgenden werden die Teilprojekte mit ihren Einzelinnovationen und Ergebnissen dargestellt.

3.1 Teilprojekt „Fit für die Zukunft“ (FFZ)

3.1.1 Ausgangslage und Entwicklungs-Ziele

Das gesamte Teilprojekt „Fit für die Zukunft“ lässt sich als Aktivität, die nicht im engen Kontext der Innovationsentwicklung stand jedoch durchaus innovativ war, charakterisieren. In diesem TP ging es um Unternehmensberatung und regionale Wirtschaftspolitik. Konzeptionell beabsichtigte es auf der Unternehmensseite (Tourismus, Gastronomie und Altenhilfe) den Boden vorbereiten, der für die anderen Teilprojekte genutzt werden sollte. Es ging dabei um die Sensibilisierung, den Hinweis auf die Zukunftschancen eines altengerechten Tourismus (inkl. der Gastronomie), altengerechte Dienstleistungen und die Unterstützung bei der Entwicklung entsprechender Geschäftsmodelle in den Betrieben/ Unternehmen dieser Branchen im Land Schleswig-Holstein. Die Arbeiten sollten in enge Kooperation mit den anderen operativen und strategischen Partnern erfolgen.

Der innovative Ansatz war hier die Zusammenführung von regional- und wirtschaftspolitischen mit arbeitsmarktpolitischen Aspekten im Sinne eines Ansatzes der Strukturpolitik.

FFZ als Querschnitts-TP bot seine Leistungen den kooperierenden Unternehmen der TP an und sollte dazu beitragen, das gemeinsame EP-Thema in den Betrieben zu verankern. Hierfür hatten die Part-

ner vor Ort nur eingeschränkte Ressourcen. Damit wollte FFZ den Erfolg der Innovationen flankieren und sichern. Indirekt sollten auch die Partner davon profitieren, in dem ihre innovativen Maßnahmen bzw. die Teilnehmenden der Maßnahmen nachgefragt werden würden.

3.1.2 Ergebnisse

Im Rahmen des TP wurden Unternehmen durch gezielte Fortbildungen ihrer Mitarbeiter/innen auf die Anforderungen für eine Geschäftsfelderweiterung vorbereitet. Insgesamt wurden ca. 1500 Angestellte interdisziplinär gezielt geschult, um Geschäftsfelderweiterungen im Schnittfeld zu anderen Branchen sowie Servicequalität vorzubereiten. Im Vordergrund der Fortbildungen stand hierbei, den Unternehmen zu ermöglichen, sich gezielt auf neue Dienstleistungen vorzubereiten und diese mit einer hohen Qualität anzubieten.

Diese Maßnahmen wurden durch die beratende Begleitung von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken bei der Erschließung neuer Marktsegmente flankiert. Hierbei sind im Projektzeitraum innovative neue Produkte in den Bereichen Neue Wohnformen (mit Service), Haushaltsnahe Dienstleistungen und Urlaub mit „Handicap“ entstanden.

Im Rahmen dieser Tätigkeit haben sich in den Kreisen Ostholstein und Plön unter der Koordination des Teilprojektes FFZ fünf Pflegedienste zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, um gemeinsam unter dem Label „Pflege & Urlaub an der Ostseeküste“, vernetzt mit Anbietern aus der Tourismusbranche, ein kombiniertes Angebot aus Pflege und Urlaub an der Ostseeküste anzubieten.

Der Anspruch von FFZ einer direkten Verzahnung mit den anderen Teilprojekten konnte nur in Ansätzen eingelöst werden. Dieses Ziel war alleine vor dem Hintergrund der beschränkten Ressourcen und den Problemen mit der Ko-Finanzierung zu ambitioniert. Auch stellte sich der Zugang zu der Tourismusbranche schwieriger als erwartet dar. Hier mögen Vorurteile der Branche gegenüber den „nicht so fitten Alten“ bestehen. Offiziell konzentriert man sich auf die sogenannten „best ager“ und folgt damit den Ergebnissen einer Roland Berger Studie.⁵

3.2 Teilprojekt „Kieler Alltagshilfe“

3.2.1 Ausgangslage und Entwicklungs-Ziele

Dem Projektpartner IBAF, Kiel fiel über die engen Kontakte zu ambulanten Pflegediensten sowie zum Ausbildungsbereich auf, dass der Bereich soziale Dienstleistungen i.S. einer Alltagshilfe in Kiel noch nicht abgedeckt war. Zu dieser Dienstleistung gab es bereits verschiedene Studien, die soziale Dienstleistungen als Markt mit Zukunft einschätzen (z.B. vom Bundesministerium).

Vor diesem Hintergrund entwickelte der Träger sein Konzept: Zum einen sollten arbeitsuchende, ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmer/innen, die länger als 1 Jahr arbeitslos waren, im Projekt lernen, hilfebedürftige Menschen im Alltag in Kiel zu unterstützen. Dies fand in enger Zusammenarbeit mit dem Jobcenter Kiel und dem Kieler Pflegeverbund sowie dem Pflegenetzwerk Mobilee statt. Zum anderen sollten die teilnehmenden Unternehmen im Prozess der Angebotserweiterung durch auf ihre Bedürfnisse abgestimmte, bedarfsgerechte Fortbildungen auf der Leitungsebene unterstützt werden.

Ältere Arbeitslose wurden über 1-EUR-Jobs vom Job-Center Kiel vermittelt und erhielten die Theorie bei IBAF - der praktische Teil der Qualifizierung fand in den kooperierenden KMUs der Pflegedienste

⁵ Roland Berger (2006): Handlungskonzept für die Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein, Kiel 06. Juli 2006 (Kurzfassung liegt als pdf-Datei vor)

statt. Für die KMUs wurden Fortbildungen/ Workshops veranstaltet, um Zugänge zu diesem potentiellen Markt aufzuzeigen und zu entwickeln (Einsatz von Alltagshilfen, die privat zu finanzieren sind und über das Angebot der Pflegedienste hinausgehen, das über die Pflegeversicherung oder Krankenversicherung finanziert wird) sowie die Anleiter/innen auf die Teilnehmenden vorzubereiten. Beispiele auf Bundesebene zeigten, dass mit einem Stundenpreis von 10 bis 14 EUR operiert werden kann. Letztlich sollten die 1-EUR-Jobber/innen als feste Arbeitskräfte bei den Pflegediensten vermittelt werden.

Projekthalt war die Entwicklung des Qualifizierungs-Konzepts, der Ansbuch der Umsetzung, die Entwicklung der Marketingstrategie sowie die Entwicklung einer Finanzierungs- und Organisationsstruktur. Geplant waren vier Kurse à neun Monate.

Die höhere Problemlösungsfähigkeit gegenüber anderen Maßnahmen lag in der engen Verzahnung zwischen Qualifizierung älterer Arbeitsloser mit einer praktischen Arbeit in den Ziel-Unternehmen. Damit erhoffte man sich eine höhere Vermittlungsquote.

Darüber hinaus verfolgte das Projekt das Ziel der Unternehmens- und Marktentwicklung zu dem Thema Alltagshilfe u.a. durch die Durchführung von Unternehmensworkshops mit interessierten Unternehmen.

Eine Ausweitung des Ansatzes im Hinblick auf Alltagshilfen in Hotels oder Appartements ist prinzipiell möglich und sollte mit Unterstützung des TP „Fit für die Zukunft“ (FFZ) versucht werden.

Das TP ordnete sich mit seinen Inhalten in die Gesamtzielsetzung der EP ein und arbeitet an der Schnittstelle Tourismus - SeniorInnen - Altenpflege.

Erfolgreich wäre das Teilprojekt, wenn eine möglichst hohe Vermittlungsquote erreicht werden würde (ein konkrete Zielgröße wurde nicht formuliert, da „jede und jeder Vermittelte zählt“) und die Angebotsstruktur für die Vermittlung sozialer Dienstleistungen in den kooperierenden KMU entwickelt und etabliert wäre.

3.2.2 Ergebnisse

Zwischen 2005 und 2007 wurden in vier Kursen (Kurs 1: 15.8.2005 - 14.4.2006; Kurs 2: 6.3.2006 - 3.11.2006; Kurs 3: 21.8.2006 - 20.4.2007; Kurs 4: 13.3.2007 - 9.11.2007) die Teilnehmer/innen zu „Kieler Alltagshilfen“ qualifiziert. Ihren praktischen Einsatz fanden die Teilnehmenden der insgesamt 9-monatigen Qualifizierungsmaßnahme wie geplant in den kooperierenden ambulanten Pflegediensten des Kieler Pflegeverbundes und des Pflegenetzwerkes Mobilee, in der Wohngemeinschaft (Mobilee) und der Hausgemeinschaft für an Demenz erkrankte Menschen (Brücke SH) sowie in der Pflegeberatungsstelle der Landeshauptstadt Kiel.

Das 360-stündige neu entwickelte und AZWV-zertifizierte Curriculum enthält 7 verschiedene Lernbereiche u.a. mit praktischen Inhalten wie Rollstuhltraining, Kraft- und Balancetraining für ältere Menschen und 10min. -Aktivierung.

Von 34 Teilnehmenden aus 3 Kursen, die die Qualifizierung als Alltagshilfen abgeschlossen haben, sind 17 auf dem 1. Arbeitsmarkt, 2 in ein anderes Projekt und 6 in die Qualifizierung Pflegehelfer übergegangen, 9 suchen weiter Arbeit. Dies entspricht einer Vermittlungsquote von 73,5% (Stand: Okt. 07). Von den 10 Teilnehmer/innen die den letzten Kurs beendet haben wurden bisher 4 vermittelt. In den Rückmeldungen der Teilnehmenden wurde deutlich, dass soziale und fachliche Kompetenzen erworben wurden, die der persönlichen Entwicklung und Stärkung dienen. Die Abbrecherquote lag bei 37,5%. Als Gründe sind hier multiple Problemlagen zu nennen, die vor einer Arbeitsaufnahme geregelt /bearbeitet werden müssen z.B. Alkohol- und Drogenproblematik, familiäre

Probleme mit Kindern/Partner (Gewalt, Schulprobleme), gesundheitliche Probleme - aber auch Aufnahme einer Arbeit während des Kurses und damit Ausstieg.

Flankierend zu den Kursen wurden Dozententreffen, Praxisbegleitertreffen und Praxisbegleiterworkshops zu den Themen Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivation durchgeführt.

Darüber hinaus beteiligte sich bzw. organisierte IBAF im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit Unternehmensworkshops und Veranstaltungen u.a.:

- Fachgespräch soziale Dienstleistungen / Rendsburg
- Seniorenfreundlichen Gemeinde / Altenholz
- Fachtag Altersmanagement / Hamburg
- Sommerfest der „Kieler Alltagshilfen“ / Kiel
- Sozialwirtschaftsmesse / Kiel.

Das Ziel der Unternehmens- und Marktentwicklung wurde erfolgreich verfolgt: Zwei der im Projekt beteiligten Unternehmen bieten die Dienstleistung „Hilfen zum Alltag“ mit qualifizierten Alltagshilfen neu seit 2006 auf dem Markt an (www.hilfenimalltag.de). Von diesen beiden Unternehmen wurden sechs Teilnehmer/innen eingestellt. Damit ist in diesem Teilprojekt die Verzahnung zwischen der Entwicklung einer neuen Dienstleistung und der zur Verfügungstellung der nachgefragten Qualifikation über eine entsprechende Maßnahme exemplarisch gelungen.

Das Teilprojekt hat alle seine formulierten Ziele erreicht. Zur Nachhaltigkeit der Innovation siehe weiter unten unter Kap. 7.

3.3 Teilprojekt „Modulare Teilqualifikationen dienstleistungsorientierter Altenhilfe“ (DIAL)

3.3.1 Ausgangslage und Entwicklungs-Ziele

Vor dem Hintergrund, dass hilfebedürftige, lernschwache und benachteiligte Jugendliche zunehmend geringere Chancen auf dem Ausbildungsmarkt haben, entwickelte der EP-Partner BALI, Lübeck eine neue berufsvorbereitende Qualifizierungsstrategie im Bereich Altenhilfe und angrenzenden Feldern. Sie sollte dieser Zielgruppe den Zugang zu einer regulären Ausbildung oder einer Arbeit im ersten Arbeitsmarkt ermöglichen.

Das Qualifizierungsangebot richtete sich an hilfebedürftige, lernschwache und benachteiligte Jugendliche zwischen 18 und 25 Jahren in Verbindung mit einem begleitenden Praktikum im Bereich Altenhilfe (und angrenzender Bereiche wie Hauswirtschaft, Gärtnerei, Altenpflege/ ggf. auch Gastronomie). Die Teilnehmer/innen hatten zumeist schon Maßnahmekarrieren hinter sich (abgebrochene Ausbildung, längere Arbeitslosigkeit etc.) Die Qualifikation war modular angelegt und inkl. Praktikum in kooperierenden Unternehmen auf 11 Monate Dauer konzipiert. Geplant waren zwei Durchgänge mit jeweils 15 Teilnehmenden. Ziel war es, 30 % der TN in eine Ausbildung zu bringen und 30% in eine Arbeit zu vermitteln.

Voraussetzung für den Einstieg in die 1,5-Jahre dauernde Ausbildung zur Altenpflege ist ein 6-monatiges Praktikum, das integrierter Bestandteil der entwickelten Qualifizierung des TP war (damit begründet sich die Qualifizierungs-Dauer von 11 Monaten).

In Kombination der Qualifikationsmodule für unterschiedliche Tätigkeitsfelder (Altenhilfe plus) mit dem integrierten Praktikum als Voraussetzung für eine reguläre Ausbildung wurde eine erhöhte Problemlösungsfähigkeit gegenüber anderen Maßnahmen gesehen.

Mit der ARGE Lübeck wurde ein neuer Ko-Fi-Partner gefunden, da der ursprüngliche Ansatz der Berufsvorbereitung unmittelbar nach Schulabschluss zur Altenhilfe für lernbehinderte Jugendliche nach der Hartzschen Arbeitsmarktreform an der Haltung der Arbeitsagentur (Argument: keine Leute/ kein Geld) gescheitert war. Das Land (bzw. die ARGE Lübeck) finanzierte den schulischen Teil der Qualifizierung - die Betriebe den praktischen Teil. BALI kooperierte mit der Altenpflegehochschule von IBAF in Lübeck.

Die BABVO (Ausbildungsverordnung) ist geöffnet worden und ermöglicht im Umfang von 120 bis 140 Stunden, Teile des Ausbildungsrahmenplans in Qualifizierungs-Modulen umzusetzen (inkl. Prüfung und Zertifizierung vor der IHK). Dies gilt jedoch nicht für die Altenpflege als Beruf. Über das Projekt und die EP sollte entsprechender Druck auf das Land S.-H. ausgeübt werden, um die Öffnung auch für diesen Beruf zu erreichen und die Qualifikations-Module zertifizieren zu lassen.

Ein weiteres Ziel des TP war die Verstärkung eines regionalen aber auch überregionalen Netzwerks Altenhilfe. Die Netzwerkbildung orientiert auf Kooperationsbeziehungen zwischen Trägern (EP), Unternehmen der Tourismusbranche und politischen Institutionen.

Ein Produkt, das im Rahmen von DIAL entwickelt werden sollte, war ein Seniorenstadtplan zur Förderung des Tourismus älterer Menschen. Der EP-Ansatz (altengerechter Tourismus) bestätigt sich: Der Lübecker Hafen entwickelt sich dynamisch - der Tourismus boomt.

Das TP ordnete sich mit seinen Inhalten in die Gesamtzielsetzung der EP ein und arbeitet an der Schnittstelle Altenhilfe und Tourismus.

Erfolgreich wäre das Teilprojekt, wenn: die angestrebte Vermittlungsquote erreicht würde, sich die Qualifizierungsmodule bewährt hätten - bester Fall: die Module sind zertifiziert und /oder werden von der ARGE anerkannt -, der Ansatz sich in der „Regelförderung“ etabliert hätte, die Nachfrage nach Praktikanten gestiegen und das Netzwerk Altenhilfe nachhaltig etabliert wäre.

3.3.2 Ergebnisse

Es wurden zwei Qualifizierungskurse mit insgesamt 35 Teilnehmer/innen nach dem oben skizzierten, neuen Konzept durchgeführt. Folgende Vermittlungsergebnisse konnten erreicht werden:

- 1. Arbeitsmarkt 55%
- 2. Arbeitsmarkt 6%
- Schule 14%.

Damit wurde insgesamt eine Vermittlungsquote von 75% erreicht. Der Rest der Teilnehmenden konnte aus unterschiedlichen Gründen nicht vermittelt werden: Therapie/Krankheit 11%, BALI/JAW - Jugendamt (nachfolgend arbeitslos) 3%, mangelnde Mitwirkung 11%.

Die ursprüngliche Idee einer institutionellen Netzwerkbildung wurde fallengelassen. Um die Anleitung in den Betrieben für Berufsanfänger/innen und Benachteiligte zu verbessern, wurde statt dessen (um auch das bestehende Ko-Finanzierungsproblem zu lösen) eine Praxisanleiterschulung entwickelt und durchgeführt, welche die Fortbildung um die Anleitung für die genannte Zielgruppe erweitert hat. Vierzehn Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter in Altenpflegeheimen Lübecks und der angrenzenden Region wurden qualifiziert, um Benachteiligte optimaler anzuleiten und deren Integration in dieses Berufsfeld bedarfsgerecht vorzubereiten.

Von den 35 Teilnehmer/innen der Maßnahme DIAL hatten 11 Personen einen Migrationshintergrund. Neun von ihnen konnten erfolgreich vermittelt werden. Ein Erfolg, der der individuellen Betreuung und auch der durchgängigen Berücksichtigung der Themen Empathie und Motivation zugeschrieben wird, die die interkulturelle Kompetenz erhöht hat.

Der Seniorenstadtplan wurde durch die Teilnehmer/innen und Teilnehmer im Rahmen des Projekts fertig entwickelt. Die Konzeptpräsentation auf der EP-Fachtagung im Februar 2007 fand bei den Teilnehmenden hohes Interesse und erste konkrete Nachfragen.

Mit diesen Ergebnissen wurden die formulierten Ziele weitestgehend erreicht. Zur Nachhaltigkeit der Innovation siehe weiter unten unter Kap. 7.

3.4 Teilprojekt „Servicekraft in Altenhilfe und Tourismus“

3.4.1 Ausgangslage und Entwicklungs-Ziele

Problemhintergrund dieses TP war, dass es zu der im Bereich der Altenhilfe bereits guten Ausbildungsstruktur für die Zielgruppe benachteiligter Jugendlicher kaum einen Zugang gibt.

Ursprüngliches Ziel des Projektpartners BQM, Meldorf war es, ein „niederschwelliges“ Angebot im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen in den Feldern Gesundheit, Tourismus und Altenhilfe (400€ Jobs) für die Zielgruppe auch als Berufsvorbereitung zu schaffen. Hier sah man eine Marktlücke. Die Ko-Finanzierung konnte von der Arbeitsagentur durch die Arbeitsmarktreform jedoch nicht mehr aufgebracht werden.

In Abstimmung mit der ARGE - als neuem Ko-Fi.-Partner - wurde als neues Ziel formuliert, die Arbeitsmarktchancen benachteiligter Jugendlicher, die beim TP-Partner eine außerbetriebliche Ausbildung absolvieren, durch eine Zusatzqualifizierung im Bereich Altenhilfe und Tourismus zu erhöhen.

Die Zusatzqualifizierung läuft während der regulären Ausbildung. Die Jugendlichen wurden BQM von der ARGE zugewiesen und durchliefen vor der Ausbildung ein Assesment. Sie wurden während der Ausbildung durch einen Seniorentainer betreut.

Die eigentliche Innovation lag in der Zusatzqualifizierung zu einer Grundausbildung (z.B. Bäcker/in oder zur Hauswirtschaftshelfer/in) und der Kombination der Berufsfelder Altenhilfe und Tourismus. Mit dieser Innovation sah BQM die Chance, für die Jugendlichen neue Beschäftigungsfelder in den Bereichen Altenhilfe und Tourismus zu erschließen (Nische). Damit sollte eine größere Problemlösungsfähigkeit gegenüber einer reinen außerbetrieblichen Ausbildung erreicht werden.

Langfristiges Ziel von BQM ist es, ein eigenes Berufsbild für eine "Servicekraft in Tourismus und Altenhilfe" zu schaffen.

Das TP ordnete sich mit seinen Inhalten in die Gesamtzielsetzung der EP ein und arbeitete an der Schnittstelle Altenhilfe und Tourismus.

Erfolgreich wäre das Teilprojekt, wenn sich die neuen Qualifizierungsbausteine bewährt hätten, d.h. dadurch die Jugendlichen ergänzende Kompetenzen aufbauen konnten, von den 18 TN 10 TN in eine Arbeit vermittelt werden könnten; wenn es gelingen würde, die kooperierenden KMU für den neuen Markt (Altenhilfe und Tourismus im demographischen Wandel) zu sensibilisieren und die KMU in diesem Bereich neue Geschäftsfelder entwickelt hätten.

3.4.2 Ergebnisse

Wichtige Ergebnisse des Teilprojekts „Servicekraft in der Gastronomie und Altenhilfe“ sind:

- Integration von „Zusatzqualifizierungen in der Gastronomie und der Altenhilfe“ im Bereich von Berufsvorbereitungsmaßnahmen und in verschiedenen Ausbildungsgängen. Insbesondere wurden den Jugendlichen mit einer Reihe von Modulen zur Zusatzqualifizierung in der Altenhilfe Grundlagenwissen vermittelt und sie für das Aufgabengebiet sensibilisiert.

- Insgesamt nahmen in zweieinhalb Jahren 100 Teilnehmer/innen (TN) an diesen „Zusatzqualifizierungen“ teil (80 TN in Berufsvorbereitungsmaßnahmen für die vier Berufsfeldern Hotel und Gastronomie, Hauswirtschaft, Verkauf sowie Bäckerei und 20 TN in den Ausbildungsgängen Fachkraft im Gastgewerbe, Koch/Köchin, Hauswirtschafterin, Bäcker/Bäckerin und Verkäufer/Verkäuferin).
- Vier Auszubildende aus den Bereichen Gastronomie und Verkauf wurden im Juli 2007 nach 2-jähriger Ausbildung mit Zusatzqualifizierung freigesprochen.
- Drei von ihnen erhielten sofort ein Angebot auf dem 1. Arbeitsmarkt.
- 14 Auszubildende werden im Juli 2008 nach 3-jähriger Ausbildung ihre Gesellenprüfung absolvieren.
- 80 TN in 1-jährigen Berufsvorbereitungsmaßnahmen bekamen die erreichten „Zusatzqualifizierungen“ bescheinigt.

Da die Ausbildung noch bis zum 31.07.2008 läuft, kann die Zielerreichung an dieser Stelle nicht abschließend bewertet werden. Insgesamt kann jedoch vor dem Hintergrund plausibler Annahmen (vgl. hierzu ausführlich unter Kap. 7 weiter unten) von einer guten Zielerreichung ausgegangen werden. Im Rahmen dieser Evaluation kann jedoch nicht geklärt werden, ob die Zusatzqualifizierung wirklich wesentlich zur Vermittlung beiträgt. Dies ließe sich erst im Zuge einer intensiven Analyse, nach Abschluss der Qualifizierung ermitteln. Hierfür reichen jedoch weder der Zeithorizont noch die Ressourcen der Evaluation.

3.5 Teilprojekt „Assistent/in in der Altenhilfe und Gastronomie“

3.5.1 Ausgangslage und Entwicklungs-Ziele

Problemhintergrund dieses Teilprojekts war ähnlich wie beim TP DIAL, dass benachteiligte Jugendliche zunehmend geringere Chancen auf dem Ausbildungsmarkt haben. Vor diesem Hintergrund entwickelte der EP-Partner AWO, Preetz eine Qualifizierungsmaßnahme im Bereich Altenhilfe und Gastronomie, um dieser Zielgruppe den Zugang zu einer regulären Ausbildung oder einer (gering qualifizierten) Arbeit im ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Hierzu wurde eine sechsmonatige Bildungsmaßnahme mit drei Praktika (je 4 Wochen) in drei verschiedenen Unternehmen (2/3 Altenhilfe; 1/3 Gastronomie) entwickelt. Die Teilnehmer/innen sollten ein intensives, begleitendes Coaching erhalten. Geplant wurden drei Kurse.

Ziel des Teilprojektes war es, 50% der TN in eine Ausbildung oder Beschäftigung zu vermitteln.

Die höhere Problemlösungsfähigkeit der Innovation gegenüber anderen Maßnahmen lag in der inhaltlichen Kombination von zwei Dienstleistungsbereichen (Altenhilfe und Gastronomie), in der Praxisverknüpfung mit den inhaltlichen Bereichen und in einer intensiven, individuellen Betreuung (Coaching) der Teilnehmer/innen. Hierbei sollten die Teilnehmer/innen ihre individuellen Interessen und Kompetenzen herausarbeiten. Dieses ist so bei Standardmaßnahmen nicht möglich. Mit der Kombination aus Theorie, Praxis und Coaching sollten sich die Chancen der Jugendlichen für eine Ausbildung oder eine Arbeit erheblich verbessern.

Durch die Erprobung, verschiedene Dienstleistungen am Kunden zu verknüpfen und gebündelt anzuwenden, sollte auch eine Diskussion über einen neuen „Ausbildungsberuf“ für Hauptschüler angestoßen werden. Denkbar wäre, gleichwertig zum Helferassistenschein, einen Pflegeassistentenschein zu entwickeln. Die Entwicklung eines komplett neuen Berufsbildes benötigt jedoch eine Zeit von ca. 10 Jahren und konnte im Rahmen dieses Projekts nicht geleistet werden.

Das TP ordnete sich mit seinen Inhalten in die Gesamtzielsetzung der EP ein und arbeitete an der Schnittstelle Altenhilfe und Gastronomie.

Erfolgreich wäre das Teilprojekt, wenn die angestrebte Vermittlungsquote erreicht würde und das entwickelte Ausbildungsangebot durch die IHK, die ARGE und Bundesagentur als erweiterte Ausbildung im Leistungskatalog angeboten würde.

3.5.2 Ergebnis

In den kooperierenden Betrieben fanden Schulungen der Mitarbeiter/innen und Praxisanleiter/innen statt:

- 64 Praxisanleiter/innen
- 78 Teilnehmende an Seminaren Mitarbeiter/innen-Führung/-Motivation
- 252 Teilnehmende an Inhouse-Schulungen zu unterschiedlichen Themen.

Insgesamt wurden zwischen 2005 - 2007 wie geplant drei Kurse durchgeführt. Folgendes Vermittlungs-Ergebniss der Teilnehmenden konnten erreicht werden:

- Kurs 1 (Okt. 2005 - März 2006): 12 verbleibende Teilnehmer/innen (davon 8 in Ausbildung bzw. in ein sozpf. Arbeitsverhältnis), d.h. eine Vermittlungsquote von ca. 66 %
- Kurs 2 (Juni 2006 - Dez. 2006): 11 verbleibende Teilnehmer/innen (davon 8 in Ausbildung bzw. in ein sozpf. Arbeitsverhältnis), d.h. eine Vermittlungsquote von 72%
- Kurs 3 (Feb. 2007 - Juli. 2007): 14 verbleibende Teilnehmer/innen (davon 8 in Ausbildung bzw. in ein sozpf. Arbeitsverhältnis, weitere Optionen in Richtung Ausbildung), d.h. eine Vermittlungsquote von 57 % (Stand 15.10.2007).

Mit einer Gesamt-Vermittlungsquote von 67% wurde das Ziel, 50% der Teilnehmenden in eine Ausbildung oder Beschäftigung zu vermitteln, erreicht bzw. übererfüllt.

Zur Nachhaltigkeit der Innovation siehe weiter unten unter Kap. 7.

3.6 Teilprojekt „transnationale Kooperation“ (STRONG)

3.6.1 Ziele und Arbeitsweise

Die EP STAGE hatte mit der EP REM (Bauvais in Frankreich), der EP TREND (Trapani in Italien) und der EP NAFALI (Sopot in Polen) eine transnationale Arbeitsgruppe gebildet und für die transnationale Kooperation den Namen STRONG - Motivation for Employability (www.strong-equal.org) ausgewählt.

Die transnationale Kooperation verfolgte neben dem fachlichen und interkulturellen Austausch im Wesentlichen drei konkrete Ziele:

- a) Die Erstellung eines virtuellen Kochbuchs (www.virtualcookerybook.eu) und seine Präsentation auf einer eigenen Homepage,
- b) die Entwicklung und Umsetzung eines Kriterienkatalogs zur Schnittstelle Übergang Schule /Ausbildung /Beruf und
- c) den Austausch von Teilnehmenden (hier begrenzt auf den Besuch von Teilnehmenden der transnationalen Partner, da für deutsche Teilnehmende die Finanzierung eines Austausches nicht möglich war).

Neben regelmäßigen Live-Konferenzen via Internet-Telefonie fanden insgesamt fünf mehrtägige Arbeitstreffen statt. Gastgeber war jeweils ein transnationaler Partner.

3.6.2 Ergebnisse

Neben dem Aufzeigen der Vielfalt von „Köstlichkeiten“ aus den jeweiligen Regionen der transnationalen Partner diente das in englischer Sprache gehaltene Kochbuch vor allem dazu, den Teilnehmenden in den gastronomiebezogenen Kursen praktisch und einsatznah die englische Sprache und den „internationalen Flair“ näher zu bringen sowie interkulturelles Verständnis zu fördern. Gleichzeitig wurde die Nutzung des Internets alltagsnah vermittelt. Die Nachhaltigkeit des Kochbuchs muss eher als offene Frage betrachtet werden, da die Internetseite zwar weiterhin verfügbar bleibt aber nicht weiter beworben wird und offen bleibt. Die Bewertung der Nachhaltigkeit hängt vor allem aber davon ab, welche nachfolgenden Kurse bei den Partnern auf das virtual cookery book zurückgreifen werden.

Die Auswertung der Befragung zum Kriterienkatalog sollte die Erwartungen und Einstellungen der Arbeitsmarktakteure zur Beförderung der Integration benachteiligter Zielgruppen in den Arbeitsmarkt aufzeigen. Die Ergebnisse sollen noch in einer Broschüre zusammengefasst und als PDF Version in die transnationale Website eingestellt werden.

Ein Austausch von Teilnehmenden hat mit dem polnischen Partner und drei Teilprojekten (BQM, AWO und DIAL) stattgefunden und wurde sowohl für die Partner als auch für die Teilnehmenden als sehr anregend beschrieben. Durch den Austausch wurde die europäische Dimension gefördert und konkret erfahrbar gemacht. BQM konnte hierdurch nachhaltige Kooperationsbeziehungen zu dem polnischen Partner aufbauen.

Aufgrund der angeregten Diskussion hatten sich die Partner darauf verständigt, das Zeitbudget für das Thema Motivation zu erweitern. Motivation ist ein Querschnittsthema, das für alle Partner zu den essentiellen Grundfragen und -problemen gehört. In der transnationalen Arbeitsgruppe wurde sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt. Nach Aussagen der Partner war das ein Gewinn für alle Beteiligten.

Die transnationalen Aktivitäten und Treffen hatten für die EP STAGE noch einen wichtigen, nicht intendierten Effekt: Sie wirkten teambildend bzw. teamintegrierend. Während der gemeinsamen Treffen bei transnationalen Partnern hatte man genügend Zeit, um sich persönlich intensiver kennen zu lernen. Im „Alltagsgeschäft“ fehlte hierfür die ausreichende Zeit.

4 Innovationsfördernde und -hemmende Faktoren

Generell ist anzumerken, dass die Förderrichtlinien des Programms EQUAL einem innovativen Netzwerkansatz entgegenstanden (z.B. detaillierte Festlegung auf Partner und Inhalte lange vor dem eigentlichen Projektbeginn, Schwerfälligkeit bei Änderungsanträgen etc.). Innovative Netzwerkansätze benötigen Flexibilität und Offenheit gegenüber sich ändernden und/ oder neuen Inhalten und neuen Partnern.

Die Hartzsche Arbeitsmarktreform (Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe) ist in der Phase umgesetzt worden, in der die Teilprojekte der EP entwickelt wurden. Damit gab es offiziell eine neue Arbeitsteilung zwischen Arbeitsagenturen (ALG-Empfangende) und Arbeitsgemeinschaften

ten/ JobCenter. Es dauerte zum Teil bis in den Herbst 2005 hinein, bis die ARGE bzw. die JobCenter arbeits- und entscheidungsfähig waren.

Insofern hatte die Arbeitsmarktreform für zwei TP der EP negative Auswirkungen auf die geplante Ko-Fi. Der ursprüngliche Ko-Fi-Partner, die Agentur für Arbeit, war für die Zielgruppe der Teilprojekte nicht mehr zuständig und zog sich aus den Projekten und der zugesagten Ko-Finanzierung zurück. Für den neuen Partner, die ARGE, mussten beide Projekte vollkommen neu konzipiert werden. In einem Fall wäre hierdurch das Projekt beinahe gescheitert. Mit der Neukonzipierung war auch ein verspäteter Projektanlauf verbunden, da Entscheidungen seitens der ARGE erst spät im Jahr 2005 fielen.

Das Projekt „Kieler Alltagshilfe“ hat das Projekt bei der Entwicklung schon an die veränderten Bedingungen konzipiert - es wäre ohne die Reform nicht finanzierbar gewesen (Stichwort 1€-Job).

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit der Ko-Finanzierung war eine (schlecht kommunizierte) Veränderung der Anerkennung von sog. „Privater Ko-Finanzierung“ im Wechsel von der ersten zur zweiten Förderphase in EQUAL. Konnten bisher Leistungen von Unternehmen (Std.-Aufwand von Mitarbeiter/innen) als Ko-Fi für EQUAL genutzt werden, galt dies in der Form für die zweite Förderphase (im NZ-1-Gebiet) nicht mehr. Hilfsweise wurde die Betreuungsleistung der Teilnehmenden in den kooperierenden Betrieben der Altenpflege als „Qualifizierung“ angesetzt, um die Ko-Fi überhaupt sicherstellen zu können.

Als förderliche Faktoren bei der Planung und Entwicklung der Innovationen haben sich erwiesen:

- Kompetente und sich ergänzende Partner;
- kooperative Zusammenarbeit der TP innerhalb der EP;
- das Thema der EP (Demographie im Zusammenhang mit Tourismus, Gastronomie und Altenhilfe) traf auf einen aktuellen Bedarf in Schleswig-Holstein und ergänzte bereits eingeleitete Aktivitäten (u.a. K.E.R.N. als Wirtschafts- und Technologieregion und als Seniorenzentrierter Wirtschaftsraum [www.kern.de / Programm Kompetenznetzwerke]). Gute Verwurzelung der EP-Akteure in die Landesstrukturen und Landesinstitutionen (wie Seniorenrat, JobCentern /ARGEN, Wohlfahrtsverbänden, Politik, Kammern und Verbände usw.);
- Interesse der betroffenen Verbände und Unternehmen an der Thematik der EP;
- Unterstützung durch interessierte strategische Partner sowohl auf EP- als auch auf TP-Ebene in den Regionen (entwickelte Zusammenarbeit mit den ARGEn);
- Erfahrungen einzelner Partner aus der ersten EQUAL-Förderrunde konnte genutzt werden.

Als hinderliche bei der Planung und Entwicklung der Innovationen haben sich folgende Faktoren herausgestellt:

- Personalwechsel in einigen Teilprojekten und insbesondere bei den transnationalen Partnern;
- die Arbeit mit den Problemgruppen erwies sich z.T. aufwendiger als geplant, was zu einem höheren Betreuungsaufwand führte;
- das Abspringen von Ko-Finanzierungs-Partnern und damit Neukonzipierung zweier Teilprojekte;
- restriktiven Rahmenbedingungen der Ko-Finanzierung (u.a. Änderungen bei der Anerkennung von Betreuungsleistungen der Unternehmen als Ko-Fi. gegenüber der ersten Förderperiode);

- eine z.T. aufwändige und schleppende administrative Abwicklung (Schnittstelle EP-Technische Hilfe), z.B. Bewilligung der Änderungsanträge, Probleme mit dem Online-Tool und das aufwendige Berichtswesen hat Ressourcen, die der inhaltlichen Entwicklung entzogen wurden, gebunden;
- z.T. hoher bürokratischer Aufwand in der Zusammenarbeit mit den ARGen.

5 Steuerung und Netzwerkansatz

5.1 Steuerung der EP

Die inhaltliche Gesamt-Steuerung der Entwicklungspartnerschaft erfolgte über eine Steuerungsgruppe, in der alle Teilprojektleiter/innen einschließlich der Koordinatorin und der Evaluatoren vertreten waren. Die übergeordnete Verantwortung für den Steuerungsprozess lag bei der Koordination, die jedoch keine Leitungs- sondern eine Koordinationsfunktion ausübte. Zu inhaltlichen Teilaspekten wie z.B. zur gemeinsamen Zieldefinition, zum Thema Qualifizierungsbausteine oder zur Eignungsanalyse von Teilnehmer/innen fanden gesonderte Treffen/Workshops aller TP-Partner statt. Die Koordination steuerte darüber hinaus bedarfsorientiert durch bilaterale Gespräche mit den einzelnen TP. Die eingeführten Selbstevaluationsinstrumente dienten sowohl als Qualitätssicherung für die EP als auch als Informationsquelle für die Evaluation. Alle beteiligten Träger setzten darüber hinaus für ihre Aktivitäten eigene, spezifische Qualitätssicherungsmaßnahmen ein, z.B. Fragebogen für eine Teilnehmerbefragung ein. Ein Marketingkonzept wurde gemeinsam mit allen TP-Partnern unter Zuhilfenahme externer Kompetenz entwickelt und umgesetzt.

Die Steuerung der Innovationsentwicklung und -umsetzung wurde von den einzelnen TP selbständig übernommen. Hier gab es innerhalb der Träger klare Zuständigkeiten wie Projektleitung und Projektmitarbeiter/innen. Auf EP-Ebene gab es wie bereits oben ausgeführt keine Leitungs- sondern nur eine Koordinationsfunktion. Damit unterscheiden sich beide Steuerungsmodelle grundlegend. Die netzwerkspezifischen Vorteile dieser EP lagen:

- im inhaltlichen, kooperativen Austausch von unterschiedlichen Partnern - Kompetenzgewinn, gegenseitige Anregungen, neue Ideen etc. (um das mehrere Branchen betreffende Thema überhaupt bearbeiten zu können, war es notwendig, Partner mit unterschiedlichen Kompetenzen aus den einzelnen Feldern in die EP einzubeziehen),
- im Einbezug von strategischen Partnern in das Netzwerk - dadurch Verbesserung und Unterstützung des Mainsteamingprozesses,
- in der Entwicklung und Weiterbearbeitung der Gesamtidee - als Einzelinstitution wäre es nicht möglich, die EP-Idee zu realisieren und in die breite Fachöffentlichkeit zu tragen,
- in der Möglichkeit des einzelnen Trägers, sich im Rahmen der Kooperation mit anderen namhaften Trägern ein neues Geschäftsfeld zu erschließen - so erschloss sich z.B. der Träger BQM über das Projekt den Bereich Altenhilfe (ohne in diesem Feld anerkannte Partner im Verbund wäre BQM zu diesem Thema nicht ernst genommen worden) und profitierte von der Reputation und dem Know-how der Partner,
- in der Bearbeitung von Querschnittsaufgaben wie z.B. durch das TP „Fit für die Zukunft“ (FFZ) und eines gemeinsamen, EP-übergreifenden Marketingkonzepts.

Die Zusammensetzung von kompetenten, am Markt etablierten Partnern mit unterschiedlichen Schwerpunkten ermöglichte einen synergetischen Austausch. Dabei war es wichtig, dass die Partner

die offene Kooperation suchten und sich nicht aus Konkurrenzgründen abschotteten. Da die Partner in unterschiedlichen Feldern und/oder in Schleswig-Holstein regional verstreut agieren, war keine unmittelbare Konkurrenzsituation gegeben und die Kooperation entsprechend tragfähig und bezüglich des inhaltlichen Austausches offen. Das gegenseitige Vertrauen und der Abbau von Konkurrenzen wurden durch die gemeinsamen Aktivitäten (Steuerungssitzungen, Workshops, Fachtagungen, transnationale Treffen etc.) gefördert.

Als Nachteil des Netzwerkansatzes könnten höhere Aufwendungen für die Koordination und „Reibungsverluste“ bei den gemeinsamen Absprachen/Aktivitäten geltend gemacht werden. In der konkreten EP überwogen auch nach Aussagen der Partner jedoch eindeutig die Vorteile gegenüber diesen Nachteilen.

5.2 Nationale Thematische Netzwerke (NTN)

Impulse aus der Teilnahme am Nationalen Thematischen Netzwerk waren kaum zu erwarten, da es zu Beginn Kommunikations- und Verständigungsschwierigkeiten bei der Auswahl des NTN gegeben hat. Im Verlauf der ersten Treffen wurde deutlich, dass die Thematik, die im NTN behandelt wurde, nicht zu den Inhalten der EP STAGE passte. Daraufhin erfolgte ein Wechsel zum NTN „Altersmanagement“. In diesem Zusammenhang wurde von der EP ein Beitrag zur Konzeption und Durchführung der Fachtagung „Altersmanagement“ (Hamburg 2007) geleistet.

Funktionales Äquivalent war darüber hinaus, auch die Zusammenarbeit der EPn aus Schleswig-Holstein zu forcieren und hier den Informations- und Erfahrungsaustausch zu intensivieren. Im Ergebnis wurde eine gemeinsame Abschlusskonferenz der EPn durchgeführt, bei der die Gesamtergebnisse der zweiten Förderphase für Schleswig-Holstein präsentieren und Strukturinnovationen sowie Vorzüge von Netzwerken hervorgehoben wurden.

STAGE präsentierte sich ebenfalls auf der EQUAL-Ergebniskonferenz in Berlin.

6 Gendermainstreaming und Empowerment

6.1 GeM-Aspekt

Die Innovationen, die im Rahmen der EP STAGE entwickelt wurden, hatten keinen expliziten GeM-Aspekt. GeM als Querschnittsthema im Rahmen von EQUAL wurde in den Teilprojekten in unterschiedlicher Weise berücksichtigt. Dies galt für alle Qualifizierungsinhalte, die die unterschiedlichen Bedarfslagen von Frauen und Männern thematisierten (insb. im Hinblick auf ältere Menschen) und dies galt für die Zusammensetzung der Teilnehmenden an den Qualifizierungsmaßnahmen (z.T. ausgewogenes Geschlechterverhältnis, z.T. spezielle Anstrengungen, männliche Teilnehmende für Pflege und Altenhilfe zu rekrutieren). Auch bei der Durchführung der Maßnahmen fand der GeM-Aspekt z.T. in der Form Berücksichtigung, als dass die Anfangszeiten des Theorieteils familienfreundlich gelegt wurden.

Die Verankerung des GeM-Aspekt als Querschnittsaufgabe fand auch in der Kooperation mit den transnationalen Partnern statt.

Schwierigkeiten bereitete es, männliche Teilnehmende für Maßnahmen der Pflege und Altenhilfe zu gewinnen, so dass hier die ursprüngliche Absicht eines Anteils von 40% männlicher Teilnehmender

nicht erreicht werden konnte. Der bundesweite Anteil von Frauen im Beruf Altenpflegehilfe liegt bei 92,2 %. Dem TP DIAL gelang es z.B. den Anteil von weiblichen Teilnehmer/innen auf 68% zu reduzieren. Damit konnte DIAL den Anteil männlicher Teilnehmer deutlich erhöhen.

6.2 Empowerment

Das Konzept der EP STAGE zielte vor allem auf eine Befähigung der Zielgruppen (Jugendliche mit Lernschwierigkeiten und Benachteiligungen sowie ältere Langzeitarbeitslose), fachlich kombinierte Kompetenzen zu erwerben und ihnen Zugänge zu Ausbildung und Arbeitsmarkt zu eröffnen. Dazu gehörten über die Qualifikation in breitem Umfang individuelle Betreuung zur Stärkung des Selbstbewusstseins und dem Bewusstwerden der eigenen Kompetenzen (Förderung des individuellen Selbst-Hilfe-Potentials). Die Teilnehmer/innen wurden in die Selbstevaluation der Maßnahmen eingebunden, um so die Innovationen in der Erprobung zu optimieren. Teilnehmer/innen arbeiten an den transnationalen Praxisprojekten mit, womit die europäische Dimension gefördert und erfahrbar wurde. Darüber hinaus wurden Teilnehmer/innen in die EP-eigenen Fachtagungen eingebunden, wodurch die Präsentation der eigenen Beteiligung möglich wurde.

Auf der anderen Seite kann auch die Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Einrichtungen aus den drei Bereichen Tourismus, Altenpflege und Gastronomie als Empowerment gewertet werden, indem neue Geschäftsfelder und Zukunftsfähigkeit deutlich gemacht und für die neue und veränderte (der Kund/innengruppe adäquate) Leistungen und Angebote unterbreitet wurden.

7 Mainstreaming und Nachhaltigkeit

Zentrales Instrument des Mainstreamings der EP war das für die und von der gesamten EP entwickelte und getragene Marketingkonzept mit den zentralen Säulen Newsletter und Homepage. Darüber hinaus wurden die strategischen Partner für den Transfer der Ergebnisse als wichtige Multiplikatoren mit einbezogen.

Auch das TP FFZ nahm durch seine Querschnittsfunktion - Beratung und Weiterbildung für KMU sowie Unterstützung von regionalen Unternehmensnetzwerken - eine Transferfunktion für das Thema der EP wahr.

Weitere wichtige Elemente des Mainstreaming auf EP-Ebene waren:

- Fünf zentrale EP-Veranstaltungen unter Einbezug der Strategischen Partner und der Fachöffentlichkeit;
- Präsentation des Projekts auf entsprechenden nationale und internationale Fachtagungen sowie der EQUAL Ergebniskonferenz und bilateraler Austausch mit strategischen Partnern;
- auf TP-Ebene wurden jeweils spezifische Mainstreaming-Ansätze verfolgt (vergleiche auch weiter unten unter Ergebnisse).

7.1 Fördernde und hemmende Faktoren des Mainstreamingprozesses

Als den Mainstreamingprozess unterstützende Faktoren stellten sich heraus:

- Die wirtschaftspolitische Debatte um den Strukturwandel in Schleswig-Holstein, an den die EP anknüpft und für den Kompetenzentwicklungsmodulen entwickelt wurden;

- die Kooperationsbeziehungen zu den vielfältigen Institutionen der Wirtschaft, des Arbeitsmarktes und der Landespolitik sowie der lokalen Politikbereiche;
- die gute Verankerung der Teilprojektträger in den institutionellen Strukturen des Landes Schleswig-Holstein. Alle relevanten strategischen Partner/innen wurden von der EP STAGE und den einzelnen Teilprojekten eingebunden. Wie schon beschrieben, waren die Trägerorganisationen und EP-Akteure gut im Land vernetzt. Die Arbeit der EP hat auf der im Februar 2007 durchgeführten Fachtagung reges Interesse geweckt - dies gilt für Kammern, Wirtschaftsverbände, Arbeitsmarktpolitik (AA + ARGEn) sowie auch für die landespolitische Ebene.);
- die EP-Öffentlichkeitsarbeit, die Beteiligung an Fachtagungen, thematischen Veranstaltungen sowie die Durchführung eigener, EP-bezogener Fachtagungen.

Folgende Aspekte haben den Mainstreamingprozess eher gehemmt:

- Die Umsetzung der EP-Ergebnisse in den Regelförderungsbereich sowie die „Innovationsfeindlichkeit“ der Berufsbildungsstrukturen und der Arbeitsmarktpolitik - Berufsbilder zu modularisieren sowie den Pflegeassistentenschein zu etablieren sind ambitionierte Vorhaben, die einem „Bohren dicker Bretter“ gleicht;
- erschwerend kam hinzu, dass Schleswig-Holstein sein operationelles Programm für die nächste Förderphase Ende Januar 2007 beschlossen und der Öffentlichkeit vorgestellt hat - im Zentrum des ESF auf Landesebene steht die Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit als drückendstes Problem - nach Einschätzung der EP-Akteure ergeben sich hier wenig Anknüpfungspunkte, die bisher verfolgten Ansätze weiterzuführen;
- insbesondere die Möglichkeit, ESF- und EFRE-Mittel zu kombinieren und damit die fachpolitische Trennung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik ein Stück weit aufzuheben, wird in Schleswig-Holstein nicht genutzt werden - die bisherige Ressorttrennung für die Politikfelder wie die Strukturfondsmittel bleibt erhalten;
- im Tourismus setzt die offizielle Politik in Schleswig-Holstein auf die gut situierten Alten (die sog. „best ager“). Der spezifische Ansatz von STAGE, Tourismus mit Altenhilfe zu verknüpfen, passt hier - bezogen auf die Zielgruppen - nur begrenzt in das wirtschaftspolitische Konzept der Landesregierung.

7.2 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

Alle befragten strategischen Partner haben sich positiv über die STAGE Innovationen geäußert. Im Kontext der unmittelbaren Maßnahmen gibt es eine generelle Bereitschaft und zahlreiche Anzeichen für eine Weiterführung der Maßnahmen (ARGEn und Pflegedienste). Die Weiterführung hängt jedoch stark von den allgemeinen Zielen und Budgets der Partner ab. Ggf. müssen Anpassungen der Maßnahmen erfolgen.

Der thematisierte Zusammenhang (demographischer Wandel und Stärkung der Entwicklung in S-H) wird von regionalen Akteuren weiterhin als sehr wichtig eingeschätzt und entwickelte Möglichkeiten, den Wandel zu gestalten, werden aufgegriffen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Mainstreamingaktivitäten bezogen auf die einzelnen Innovationen und Produkte sowie deren Nachhaltigkeit nachgezeichnet:

- Eine nachhaltige Ausweitung des Netzwerkes „Pflege & Urlaub an der Ostseeküste“ sowie eine Neuauflage des Kataloges in 2008 wurden im Rahmen von FFZ noch angeschoben und aus Eigenmitteln der Akteure realisiert. Das Angebot „Pflege & Urlaub an der Ostseeküste“ in

den Kreisen Ostholstein und Plön für Pflegebedürftige und deren Angehörigen bietet den Kreisen Chancen, sich ein neues Marktsegment zu erschließen und so Arbeitsplätze in diesem Bereich zu sichern und auszubauen. Hierbei könnten die im Projekt STAGE entwickelten Crossqualifikationen zum Tragen kommen.

Eine hohe Resonanz in der Öffentlichkeit, weitere interessierte Unternehmen und die Interesse der strategischen Partner sowie die Akzeptanz der Kunden zeigt, dass das Teilprojekt mit dazu beigetragen hat, einen Anstoß für neue Dienstleistungen und hiermit einhergehend einem Ausbau der Beschäftigung in den Bereichen der EP in Schleswig-Holstein gegeben hat.

- Das TP „Kieler Alltagshilfe“ erhielt Unterstützung vom Sozialministerium sowie den Wohlfahrtsverbänden (außer CARITAS) - hier wurde das Projekt präsentiert und dafür Werbung gemacht. Feststellbar war eine hohe Bereitschaft der Job-Center, das Projekt zu unterstützen. Wie oben beschrieben bieten zwei der im TP „Kieler Alltagshilfe“ beteiligten Unternehmen die Dienstleistung „Hilfe zum Alltag“ mit qualifizierten Alltagshilfen seit 2006 neu auf dem Markt an. Potentiell kann dieses Angebot bei entsprechender Nachfrage ausgebaut werden und würde so Arbeitsmarktchancen für ältere Langzeitarbeitslose bieten, sofern entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen weiterhin angeboten würden. Der Kurs wurde in der Zwischenzeit leicht verändert und zertifiziert. Er wurde von 9 auf 6 Monate verkürzt - in Anlehnung an die sonstigen Qualifizierungen der ARGE/Arbeitsagentur.

Damit wurde ein wichtiger Beitrag zum Aufbau neuer Versorgungsstrukturen in Kiel geleistet, der die Lebensqualität älterer und hilfebedürftiger Menschen verbessert. Zugleich wurde eine dem Tätigkeitsfeld angepasste neue Qualifizierung entwickelt, die arbeitssuchenden älteren Menschen ein neues Arbeitsfeld erschlossen hat. Das Modell der gemeinsamen Entwicklung in enger Kooperation mit Unternehmen ist als zukunftsfähiges und erfolgreiches Modell zur Integration von Menschen auf den Arbeitsmarkt gut geeignet. Ob es in dieser Konstellation nachhaltig bestehen kann, hängt von der Bereitschaft des Job-Centers ab, diese Einsatzstellen auch zu finanzieren. Zur Zeit hat die ARGE Kiel eine Weiterführung abgelehnt und möchte eher den Markt der haushaltsnahen Dienstleistungen und Pflegehelfer fördern. Kontakt besteht über die verschiedenen Standorte des IBAF zu den Agenturen in Lübeck, Rendsburg, Neumünster. Ende Januar wird IBAF das Konzept und die Ergebnisse auf der Kieler Pflegekonferenz vorstellen.

Anfragen zu dem Thema kamen bereits aus anderen Bundesländern. Noch mehr Dynamik könnte das Thema bekommen, falls das persönliche Budget im Rahmen der Pflegeversicherung eingeführt werden würde.

- Im Projekt DIAL zielten die Mainstreaming-Aktivitäten darauf ab, die Qualifizierungs-Module i.S. der Nachhaltigkeit über die Stadt Lübeck sowie die ARGE anerkennen zu lassen und als „Regelförderung“ zu etablieren. Dieses wurde durch eine eigene Öffentlichkeitsarbeit - Präsentation auf einer Homepage, einen Flyer sowie die Verbreitung der Lehrgangabschlüsse in der Öffentlichkeit (Presse) - flankiert.

Die positiven Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahme haben dazu geführt, dass das BALI/JAW auf Grundlage der Inhalte und Erfahrungen der bisherigen Maßnahme ein modifiziertes Qualifizierungsangebot „DIAL - Dienstleistung und Altenhilfe“ entwickelt hat. Die dort zu vermittelnden berufsrelevanten Inhalte berücksichtigen zukünftig noch stärker den Dienstleistungsgedanken und damit verbundene Berufe (wie die gastronomischen), ohne die besonderen Anforderungen an eine Beschäftigung in der Altenhilfe außer Acht zu lassen. Von DIAL werden Verhandlungen mit der ARGE geführt, um die weiterentwickelte Maßnahme als

FBW-Maßnahme durchzuführen. Voraussetzung hierfür war eine Zertifizierung der Qualifizierungsmodule.

Der speziell auf die Interessenlage und Lebenssituation von Senior/innen konzipierte Seniorenstadtplan ist im Prinzip fertig entwickelt, stieß jedoch auf divergierende Interessenlagen anderer Akteure in der Stadt. Hier wird noch intensiv versucht, die rechtlichen Fragen des Copyrights zu klären, um den Plan schlussendlich veröffentlichen zu können.

- Das Modell im Teilprojekt „Servicekraft in Altenhilfe und Tourismus“ (BQM) wurde wo immer möglich regional und überregional vorgestellt, z.B. im Ministerium oder Jugendaufbauwerk. Erst wenn der Erfolg des Modells nachgewiesen werden kann, bestehen Chancen zum horizontalen und vertikalen Mainstreaming. Problem hierbei ist, dass der Nachweis erst nach Abschluss der Ausbildung (nach Auslaufen der EQUAL Förderung) erfolgen kann. Das TP ist zunächst über das Projektende hinaus, durch einen Vertrag mit der Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen, bis zum 31.7.08 gesichert. BQM und die ARGE sehen die Integrationsperspektive 2008 für die verbliebenen Auszubildenden sehr positiv, da Fachkräfte für KMUs in den ausgebildeten Branchen dringend benötigt werden. Die entwickelten Module zur Zusatzqualifizierung in der Altenhilfe sollen auch zukünftig in die Berufsvorbereitungsmaßnahmen bei BQM integriert werden.

Nach Einschätzung von BQM sind die regionalen KMUs weiterhin an innovativen Verbesserungen ihrer Geschäftstätigkeit interessiert und bereit, dafür personelle und sachliche Ressourcen zu investieren, wenn es gelingt, eine Win-Win-Strategie zu vermitteln.

Eine Ausweitung der transnationalen Arbeit bei BQUM findet seit dem 1.3.07 im Rahmen des EU-Gemeinschaftsprogramms ERASMUS im Projekt EULA“ - Europäische Lebens- und Arbeitswelten - neue Wege zu und für Europa - statt (Laufzeit 21 Monate). In diesem Rahmen kooperiert BQUM mit dem transnationalen STAGE-Partner aus Polen.

- Die Qualifizierungsmaßnahme im TP „Assistent/in in der Altenhilfe und Gastronomie“ (AWO) wird es nach Ablauf der EQUAL-Förderung in dieser Form sicherlich nicht mehr geben. Die Erfahrungen wurden aufbereitet und flossen in den im transnationalen Teilprojekt entwickelten Leitfaden/Katalog „was ist notwendig, um in den Beruf zu kommen“ ein. Darüber hinaus wurde angedacht, die entwickelten Maßnahmen der ARGE kostengünstig anzubieten. Dazu wurde eine Zertifizierung durch das AZWV / ZERTPUNKT vorbereitet. Die entwickelten Module sollen so auch für die „normale“ Berufsausbildung adaptierbar sein. Durch die erfolgreiche Erprobung der innovativen Idee, verschiedene Dienstleitungen aus den Bereichen Altenhilfe, Gastronomie und Tourismus am Kunden zu verknüpfen, soll über die strategischen Partner auch eine erste Diskussion über einen neuen Ausbildungsberuf für Hauptschüler angeregt werden. Außerdem wird das Seminar: „Mitarbeiterführung/Mitarbeitermotivation“ in der Zukunft ein weiterer Bestandteil des Fortbildungsangebotes der AWO Bildungszentren in Preetz und Tornesch sein.
- Die Ergebnisse der transnationalen Aktivitäten dienen ebenfalls dem Mainstreaming. Zu deren Nachhaltigkeit siehe weiter oben unter dem Punkt „ Transnationale Kooperation“.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die z.T. avisierte Weiterführung der innovativen Ansätze sprechen für ein Umdenken der politischen Akteure, wenngleich programm- und budgetbezogene Restriktionen noch überwunden werden müssen. Eine abschließende Aussage über die Nachhaltigkeit der Innovationen kann zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht getroffen werden, da die Entwicklung und Erprobung der Maßnahmen gerade erst abgeschlossen wurden. Vielversprechende Ansätze zur nachhaltigen Wirkung der EP-Ergebnisse sind angesichts der Aussagen der strategischen Partner jedoch aus heutiger Sicht deutlich zu erkennen.

7.3 Weitere Zusammenarbeit der EP-Akteure

Nachdem bei der ersten Darstellung der ESF-Strategie des Landes Schleswig-Holstein im Januar 2007 der zukünftige Schwerpunkt auf die Förderung von Projekten für die Zielgruppe der Jugendlichen kommuniziert worden war, kristallisierte sich im Herbst 2007 heraus, dass darüber hinaus auch noch Projekte und Programme für andere Zielgruppen im Rahmen des „Zukunftsprogramms Arbeit“ aufgelegt werden, u. a. für ältere Langzeitarbeitslose.

Angesichts dieser Erweiterung haben sich die EP-Akteure in der Endphase des EQUAL-Projektes darauf verständigt, die Möglichkeiten einer weiteren Zusammenarbeit auszuloten und sich mit einer Skizze am ausgeschriebenen Ideenwettbewerb zu beteiligen.

8 Zusammenfassung und Fazit

Die Entwicklungspartnerschaft STAGE wurde von Beginn an durch eine Evaluation begleitet. Die Evaluation orientierte sich an den Grundsätzen: Evaluation als Optimierung anstatt Legitimation, Einbeziehung der subjektiven Dimensionen, um alle Potenziale für Verbesserungen auszuschöpfen, Evaluation als Prozess und Evaluation zur Verstetigung erreichter Ergebnisse (Nachhaltigkeit). Dazu kamen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz: Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) zur Zielklärung und Steuerung, Fragebogen gestützte Projektchecks zur Selbstevaluation, Expertenbefragungen für die Außensicht sowie regelmäßige Kurzstatusberichte der Teilprojekte zur Steuerung und Kommunikation zwischen den Teilprojekten.

Die EP mit ihren sieben Teilprojekten war auf den demografischen wie auf den strukturellen Wandel im Land Schleswig-Holstein ausgerichtet. Die Unterstützung eines Angebots an crossqualifizierten Arbeitskräften für die Bereiche Tourismus, Altenpflege und Gastronomie im Hinblick auf das veränderte Konsumverhalten und auf die Verschiebung der Nachfragestruktur war zentrales Ziel von STAGE.

Arbeitsmarktpolitisch stand einerseits die Verbesserung und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von benachteiligten Jugendlichen mit geringem Qualifikationsniveau und andererseits von älteren langzeitarbeitslosen Frauen und Männern in den drei oben benannten Bereichen im Zentrum der Aktivitäten. Hierzu wurden spezielle, innovative Qualifizierungsansätze entwickelt, die zum Teil bereits im praktischen Transfer und zum Teil noch in der Erprobung sind. Darüber hinaus wurden gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus den drei Ziel-Bereichen die Beschäftigungsmöglichkeiten durch Entwicklung innovativer Dienstleistungen erweitert, um so Arbeitsmarktzugänge für die Zielgruppen zu eröffnen.

Damit wollte die Entwicklungspartnerschaft zum nachhaltigen Abbau der Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer/innen und Arbeitnehmer sowie der Jugendarbeitslosigkeit in Schleswig-Holstein beitragen.

Der besondere, innovative Ansatz der Entwicklungspartnerschaft ist die Zusammenführung von regional- und wirtschaftspolitischen mit arbeitsmarktpolitischen Aspekten im Sinne einer integrierten Strukturpolitik.

8.1 Ergebnisse der Evaluation

Als Ergebnis der Evaluation (ex-post-Betrachtung) kann festgehalten werden: Die Einzelinnovationen wurden weitestgehend entsprechend ihrer formulierten Ziele entwickelt und erfolgreich erprobt.

Arbeitsmarktpolitisch stand in der EP STAGE einerseits die Verbesserung und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von benachteiligten Jugendlichen mit geringem Qualifikationsniveau und andererseits von älteren langzeitarbeitslosen Frauen und Männern in den Bereichen Tourismus, Altenpflege sowie Gastronomie im Zentrum der Aktivitäten. Gute Vermittlungsergebnisse in den 1. Arbeitsmarkt bzw. in eine reguläre Ausbildung der Teilnehmer/innen insbesondere in den Bereich Altenpflege /Altenhilfe sprechen für einen Erfolg der entwickelten Maßnahmen. Erfolge wurden auch bezogen auf qualitative Elemente erzielt (Stärkung der Persönlichkeit der Teilnehmer/innen etc.).

Schwerpunkt der Innovationen und der Vermittlungen lagen im Bereich Altenpflege/-hilfe. Die Bereiche Tourismus und Gastronomie konnten demgegenüber bisher weniger entwickelt werden. Hier bestanden bzw. bestehen Berührungspunkte der KMU-Akteure mit dem Thema „nicht so fitte Alte“. Die offizielle Politik konzentriert sich auf die sog. „best ager“.

Die strategischen Partner bewerteten die entwickelten und erprobten Innovationen durchweg positiv. Im Kontext der unmittelbaren Maßnahmen gibt es eine generelle Bereitschaft und zahlreiche Anzeichen für eine Weiterführung der Maßnahmen (ARGEn und Pflegedienste). Geklärt ist mittlerweile, dass eine Weiterführung stark von den allgemeinen Zielen und Budgets der Partner abhängt und entsprechende Anpassungen der Maßnahmen erfolgen müssen bzw. z.T. auch schon erfolgt sind.

Systematische Ansätze für den überregionalen/ nationalen Transfer bei den großen Trägern, den arbeitsmarktpolitischen Institutionen (AA + ARGEn) und dem EQUAL-Programm-Management sind kaum erkennbar. Die Aufnahmefähigkeit der bundesdeutschen Arbeitsmarktpolitik für Innovationen scheint begrenzt zu sein. Fehlendes Budget bei ARGEn und Trägern, gefährdete personelle Kontinuität bei den Trägern durch Projektkonstruktionen, keine bzw. unzureichende institutionalisierte Formen für die Adaption von Innovationen bei den arbeitsmarktpolitischen Institutionen (AA + ARGEn) sowie großer Trägerorganisationen wie bspw. der AWO und die Abhängigkeit von einzelnen Schlüssel-Personen erschweren die Adaption und den Transfer der entwickelten Maßnahmen.

Der wesentliche Nutzen der transnationalen Aktivitäten lag im Erfahrungsaustausch, einer Horizont-erweiterung der Projektmitarbeiter/innen sowie in punktuellen Ansätzen für eine transnationale Weiterarbeit bei den Trägern. Inwieweit die transnationalen Produkte Verbreitung finden und weiter genutzt werden, muss an dieser Stelle und aus heutiger Sicht offen bleiben.

8.2 Fazit

STAGE hat als gelungenes operatives Beispiel einen wichtigen Beitrag für die Sensibilisierung zur Gesamthematik Alterung der Bevölkerung als Chance für Schleswig-Holstein geleistet. Vier innovative Maßnahmen für benachteiligten Jugendlichen mit geringem Qualifikationsniveau und andererseits von älteren langzeitarbeitslosen Frauen und Männern wurden entwickelt und erfolgreich erprobt. Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeit sind zu erkennen.

Das Thema Ältere Menschen und Tourismus bleibt für das Land weiterhin relevant. Bildungsangebote für die Zielgruppen gering qualifizierter Jugendlicher und älterer Langzeitarbeitsloser in den Bereichen Tourismus, Altenpflege und Gastronomie sollten auch zukünftig angeboten und weiterentwickelt werden. In der besonderen Kundenorientierung für Ältere in der Gastronomie und im Tourismus steckt noch weiteres Innovationspotential für neue Dienstleistungen und Produkte.

./.