



download

Grevesmühlener Str.18
D-19057 Schwerin
Telefon: ++49-385-4885-130
Fax: ++49-385-4885-129
E-Mail: kontakt@itf-schwerin.de
Homepage: www.itf-schwerin.de

Innovationstransfer- und Forschungsinstitut für berufliche Aus- und Weiterbildung Schwerin

„Gestaltung regionaler Lernkulturen - Kompetenzentwicklung Mecklenburg-Vorpommern“

Heft 22 / 2006

„Selbstevaluation und externe Evaluation als Beitrag zur
innovationsorientierten Entwicklung von Projekten“

Das vorliegende Heft wird im Rahmen des Projektes

*„Gestaltung regionaler Lernkulturen –
Kompetenzentwicklung Mecklenburg-Vorpommern“*

herausgegeben.

Für den Inhalt sind die Autoren persönlich verantwortlich.

Herausgeber:

itf
Innovationstransfer- und Forschungsinstitut
für berufliche Aus- und Weiterbildung
Grevesmühlener Straße 18
D - 19057 Schwerin

Direktor:

Doz. Dr. habil. Hans Joachim Buggenhagen

Tel.: 0385 4885 130
Fax: 0385 4885 129
E-Mail: info@itf-schwerin.de
Internet: www.itf-schwerin.de

Redaktion / Layout:

Dipl. Psych. Pamela Buggenhagen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3	
 <i>Pamela Buggenhagen</i>		
Modell einer innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation.....	5	
 Die wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“		14
 Das Leitbild der Partnerschaft und die Zieloperationalisierung im Projekt als Grundlage der Projektsteuerung, Selbstevaluation und externen Evaluation		21
 <i>Monika Hilla</i>		
Die Zieloperationalisierung am Beispiel des Teilprojektes „Work-Life-Balance Beratungsdienst für Menschen mit Behinderungen“ / Agentur der Wirtschaft	28	
 <i>Pamela Buggenhagen</i>		
Grundlagen, Inhalte und Instrumente der Selbstevaluation in den Teilprojekten	34	
 <i>Michael Schmitz</i>		
Instrumente und erste Ergebnisse der Selbstevaluation im Teilprojekt „Mobilitätsentwicklung für Jugendliche mit Handicap“ / Evangelische Jugend Schwerin	37	
 <i>Veronika Wegrad-Paul</i>		
Selbstevaluation und erste Schlussfolgerungen im Teilprojekt „Integration von Migranten mit Behinderung“ / SBW Schwerin	43	
 <i>Ulrich Ciomperlik</i>		
Selbstevaluation zur Steuerung im Teilprojekt „Existenzgründung – Selbständigkeit als Chance“ / Profil GmbH	49	
Autorenverzeichnis.....	55	

Vorwort

Um die Strategien und Ergebnisse von Projekten und Netzwerken nutzbringend umsetzen, beurteilen und nachvollziehen zu können, bedarf es einer angemessenen projektbezogenen Evaluationsmethodik, die geeignet ist, die Arbeit aller beteiligter Partner und Akteure zu begleiten und ihre Qualität kontinuierlich zu steigern. In diesem Sinne wurden bereits viele Projekte in enger Kooperation mit den jeweiligen Akteuren durch das ift Schwerin wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Ziel ist es, Ansprüche der jeweiligen Auftraggeber und Projektdurchführer so zu berücksichtigen, dass über die Tätigkeit der Evaluation ein entscheidender Beitrag zur Qualitätssicherung, zur Kompetenzentwicklung aller beteiligten Akteure sowie zur Extrahierung innovativer Ansätze und auch zur Erfolgskontrolle geleistet werden kann. Dieses Handeln geht von den Ansätzen der formativen Evaluation aus und begreift den Evaluator als aktiven Begleiter, als Agenten des Wandels und Ratgeber bei den permanent notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozessen, der nicht nur Funktionen der Bewertung sondern vor allem auch Funktionen der Begleitung und Unterstützung wahrnimmt.

Dieses Konzept erforderte intensive Kontakte zu allen Projektpartnern, eine Zusammenarbeit mit den Auftraggebern bzw. Förderern eingeschlossen. Die Unterstützung bei Teilaufgaben in den Projekten sichert dabei eine enge Bindung zu den Partnern. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Prozesse, so dass in Schlussfolgerung auf die jeweils aktuellen Problemlagen wiederum spezifische Unterstützungsleistungen erfolgen können. Durch die Arbeit des ift Schwerin werden in der Regel Prozesse der Netzwerkentwicklung, der Kompetenzentwicklung und der Innovationsgenerierung moderiert, strukturiert und in Handlungsschritte umgesetzt. Die Durchführung von begleitenden Veranstaltungen zu aktuell anstehenden Themenfeldern oder Problemlagen helfen, einen intensiven Austausch zwischen den Akteuren zu initiieren und die Findungsprozesse zu befördern.

Anspruch des ift Schwerin ist, die Projektevaluation auf diese Weise mit einer permanenten handlungsorientierten und qualitätsbeeinflussenden Dimension auszustatten. Ein auf dieser Grundlage entwickeltes und in der Praxis erprobtes Modell einer innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten Evaluation soll im vorliegenden Heft vorgestellt werden. Am Beispiel der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“ werden der bisherige Evaluationsprozess und auch die ersten - daraus entstandenen - Ergebnisse geschildert.

Pamela Buggenhagen

Modell einer innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten Evaluation

Innovation hat einen zentralen Stellenwert in der im März 2000 vom Europäischen Rat beschlossenen „Lissabon Strategie“, die von nachfolgenden Europäischen Räten, so besonders in Barcelona 2002, bekräftigt wurde. Zur Koordinierung der Strukturpolitik in den Mitgliedsländern sind die EU-Strukturfonds mit ihren so genannten Gemeinschaftsinitiativen in Europa die wichtigsten Instrumente. Zu den Prioritäten der Gemeinschaftsinitiativen und den daraus finanzierten Projekte zählt mittlerweile in der Regel die Generierung von nachhaltigen Innovationen. Projektinitiatoren und Akteure dieser wichtigen Vorhaben werden u. a. daran gemessen, welche Innovationen von ihnen erfolgreich auf den Weg gebracht und nachhaltig in den Regionen verankert wurden.

Im weitesten Sinne bedeutet Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft, Neuerungen hervorzubringen, zu implementieren und erfolgreich zu nutzen. Diese Herangehensweise bietet für die Entwicklung von innovativen Ansätzen und Innovationen auch in Projekten, wie der Entwicklungspartnerschaft, eine breite Skala von Möglichkeiten und Herausforderungen. Die in den Projekten initiierten Innovationen dienen nicht dem Selbstzweck. Sie zielen letztlich auf

- die beteiligten Unternehmen, die in ihnen Tätigen, auf ihr Verhalten, ihre Kompetenzen und Entwicklungspotenziale, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Umfeld und
- jene, die sich mit neuen bzw. erweiterten Handlungskompetenzen Zugänge für den regulären Arbeitsmarkt schaffen.

Innovationen können nicht dem Zufall überlassen werden. Sie entstehen durch systematische Arbeit in den Prozessen der Projektdurchführung und durch das Einbeziehen aller Beteiligten. Insofern sind Innovationen vor allem ein soziales Phänomen, in dem die Kreativität von Personen und Organisationen, ihre Vorhaben, Wünsche und Erwartungen zum Ausdruck kommen. Von daher sind die Zweckbestimmung, Folgen und Rahmenbedingungen eng mit dem sozialen Klima verknüpft, in dem sie entstehen.

Die bisher vorwiegend auf technologische Innovationen orientierten linearen Modelle sind darauf nicht ausgerichtet und können nicht hinreichend erklären, wie die vielseitigen Faktoren, Bedingungen, Wechselbeziehungen, Strukturen und auch Probleme und Widrigkeiten der Projektstätigkeit Innovationsvorgänge beeinflussen.¹

¹ Vgl.: Hatwieger, itf-Reihe: „Kompetenzentwicklung“, Heft 13, Schwerin 2004, S. 6 ff.

Projekte und Netzwerke bieten vielseitige und mannigfaltige Ermöglichungsformen und Gestaltungsräume für innovative Prozesse, Methoden und Produkte. Sie sind Felder für Ideenfindung, modellhafte Entwicklungen, praktische Erprobungen und zugleich Gestalter von Transferwegen für ihre nachhaltige Implementierung.

Ob ein Projekt Wissen erwerben und innovativ einsetzen kann, hängt ganz wesentlich von den Kompetenzen und Entwicklungspotenzialen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Innovation setzt intensives Lernen voraus, verlangt neue Denkweisen und -strukturen, erfordert intensive geistige Auseinandersetzung, in der das Neue mit dem Alten abgeglichen wird und führt zum Umdenken und Verlassen bisheriger Handlungsweisen.

Nimmt man den Zusammenhang zwischen Kompetenz und Innovation ernst, sind der Erhalt und die Entwicklung von Kompetenzen in einem Netzwerk und seinen Akteuren integraler Bestandteil eines offensiven, potenzialorientierten Innovationsmanagements. Weiterbildung wird als ein wichtiges Instrument zunehmend genutzt, um Entwicklungsprobleme zu lösen, Kompetenzdefizite abzubauen und Potenziale für Innovationen freizulegen bzw. aufzubauen. Innovationen setzen voraus, dass auch und gerade in den Projekten des geförderten Arbeitsmarktes stärker unternehmerisches Denken und Handeln entwickelt und gefestigt werden. Dazu gehören u. a. die Fähigkeit, mit neuen und sich verändernden Rahmenbedingungen zurechtzukommen bzw. auf ihre Entwicklung aktiv Einfluss zu nehmen, ein Lernen in und an neuer Komplexität und ein stets kritisches Hinterfragen des eigenen Beitrages im Sinne einer kontinuierlichen Selbstevaluation.

Innovationen entwickeln sich dort, wo eine neue Projektkultur zu einer neuen Art und Weise des Lernens, zu einer neuen Lernkultur führt. Netzwerke stellen im System ihrer Partner unterschiedliche Lernorte und Gestaltungsräume für vielfältige individuelle und kollektive Lernprozesse bereit und fordern zu kontinuierlichem Lernen heraus. Sich noch intensiver mit der Problematik innovationsorientierter Lernkultur und damit verbundener Formen der Kompetenzentwicklung in Projekten und Netzwerken auseinander zu setzen und zu helfen, diese praktisch auszugestalten, gehört zu den unmittelbaren Aufgaben der Steuerung und Evaluation. Dabei geht es keineswegs ausschließlich um die Qualität und Wirksamkeit individueller Kompetenzentwicklung, sondern vor allem auch um die Systemkompetenz der Organisation.

Um die erfolgreiche Entwicklung und nachhaltige Implementation von Innovationen zu befördern gilt es auch, die Projekte und Netzwerke selbst aber auch die externen Partner, die sich dort entwickelnden Strukturen, Zielstellungen und Ergebnisse zu betrachten. Aus diesen Zusammenhängen heraus wendet sich die Evaluation in besonderem Maße den Themen

- Entwicklung von Innovation; innovativen Produkten und Methoden,
- Kompetenzentwicklung und Lernen sowie
- Entwicklung von Netzwerken zu.

Vor dem Hintergrund dieses komplexen Anspruchs kann sich die Evaluation nicht allein auf ein klassisches Verständnis von Evaluation im Sinne der „Auswertung und Überprüfung des Erfolges bzw. der Ergebnisse“ von Projekten beschränken. Die Projektevaluation ist viel mehr mit einer permanenten handlungsorientierten und qualitätsbeeinflussenden Dimension auszustatten.

Das hier vorgestellte Modell versteht sich über seinen Entstehungs- und aktuellen Einsatzkontext hinaus auch als eine übertragbare Innovation zur Qualifizierung von prozessorientierter Evaluation als Instrument zur Qualitätssicherung. Die wesentlichen Bausteine des Evaluationskonzeptes bestehen in der Integration und Optimierung von verschiedenen methodischen Zugängen und zwar von:

- zielorientierter Projektplanung,
- Selbstevaluation und externer Evaluation,
- Organisations- und Netzwerkentwicklung.

Dabei ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass eine erfolgreiche Übertragung gewisse Grundanforderungen an die Qualifikation und Führungskompetenz der jeweils zuständigen Person(en) für die Projektevaluation stellt. Neben der - für einen Evaluator unerlässlichen - Qualifizierung in der Anwendung von Methoden der empirischen (= erfahrungsverarbeitenden) Sozialforschung sind für eine erfolgreiche Umsetzung insbesondere Erfahrungen in der Leitung von Lerngruppen (hinsichtlich der Berücksichtigung von erwachsenenpädagogischen, ganzheitlichen und gruppendynamischen Lernprinzipien) erforderlich sowie Vorerfahrungen als Trainer für Organisations- und Teamentwicklungsprozesse (supervisorische Kompetenz) angezeigt.

Methoden und Instrumente der Evaluation

Zur Realisierung eines innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten Konzeptes der qualitätsbeeinflussenden Evaluation werden verschiedene methodische Zugänge kombiniert, die über einen ausgewiesenen - auch transnationalen - Erfahrungshintergrund verfügen.

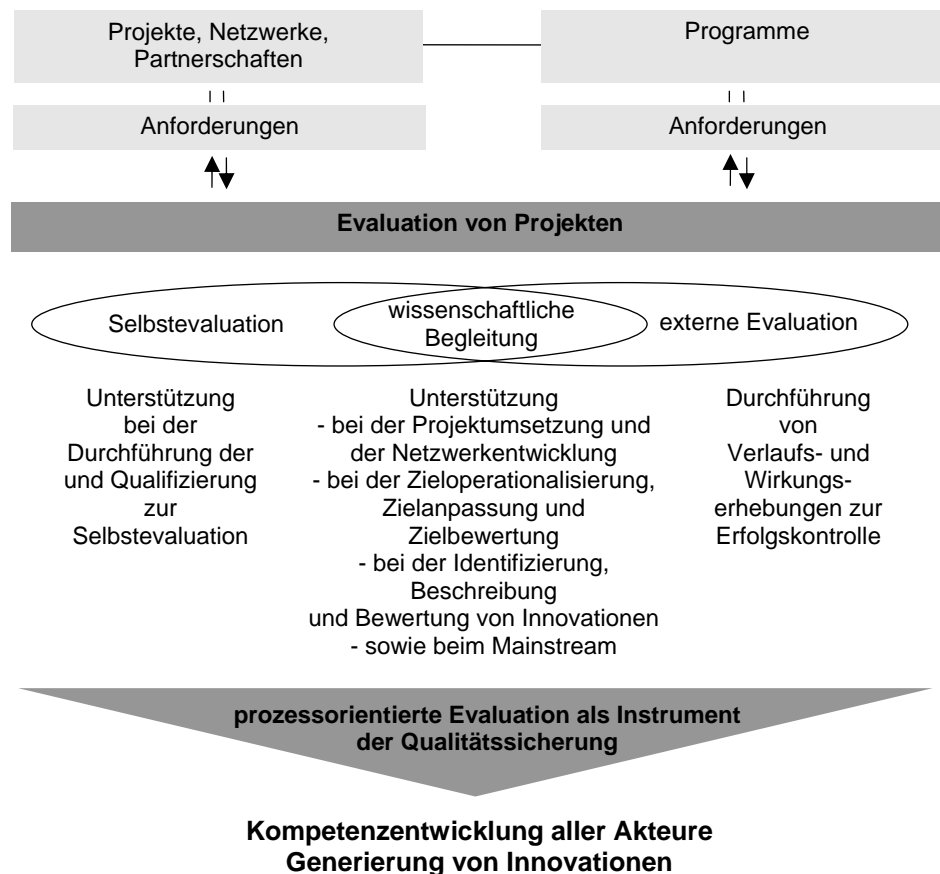
Um einen angemessenen Ausgleich von externer Evaluation und moderierter Unterstützung der Planungsprozesse einerseits und interner (Selbst-) Evaluation und Prozesssteuerung andererseits zu gewährleisten, werden die methodischen Instrumentarien der *Zielorientierten Projektplanung ZOPP*² (der 'Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit'; GTZ) und der *Selbst- und Fremdevaluation* (nach dem Konzept der Schweizer 'Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit', DEZA³) in innovativer Form miteinander verknüpft sowie durch

² Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ (Hg): ZOPP - Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen in der technischen Zusammenarbeit, Eschborn 1987

³ Vgl.: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA (Hg): Reihe: Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU), Heft „Spieglein, Spieglein an der Wand ...“, Bern 1990 und Heft „Wegweiser zur Selbstevaluation“, Bern 1995

methodische Elemente aus der *Organisationsentwicklung* (OE) ergänzt und damit auf eine ganzheitliche Evaluation im Sinne von Begleitung ausgerichtet.

Abbildung 1: Modell zur Umsetzung einer innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten Evaluation



Es werden auf diese Weise keine gänzlich neuen Methodiken entwickelt, sondern es wird auf bewährte Konzepte zurückgegriffen. Diese wurden jedoch durch deren Kombination ihrer immanenten Schwächen beraubt, so dass eine neue Qualität von Projektevaluation entsteht.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen methodischen Bestandteile teilweise in einer modifizierten und verkürzten Form Anwendung finden. Es erscheint jedoch sinnvoll - angesichts der komplexen Anforderungen einer erfolgreichen Projektsteuerung - zugunsten der Integration verschiedener bedeutsamer Ansatzpunkte und Theorien, diese angemessen zu reduzieren. Nicht zuletzt stehen jedem Projekt auch nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung, so dass auch Kosten-Nutzen-Rechnungen die ein oder andere wünschenswerte akademische Anwendung zugunsten einer realisierbaren Praxis verbieten.

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation geht dabei von einem ganzheitlichen Konzept der anregenden, unterstützenden und auswertenden Einflussnahme auf die Qualität der zu begleitenden Maßnahmen aus. Dazu werden die genannten methodischen Zugänge kombiniert und auf die erforderliche Projektpraxis angepasst.

Die zielorientierte Projektplanung wird seit vielen Jahren mit Erfolg von der „Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit“ zur Planung und Auswertung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit angewandt. Aufgrund der Metaplan gestützten Moderations- und Visualisierungstechnik eignet sie sich hervorragend für die Nachvollziehbarkeit von Projektentwicklung in internationalen und interkulturellen Projektgruppen.⁴ Sie ermöglicht die strukturierte Planung und gemeinsame Bestimmung von Projektzielen und den einzelnen - zu deren Erreichung notwendigen - Arbeitsschritten. Dadurch, dass Ziele und Vorgehensweisen gemeinsam festgelegt werden, kommt es i. a. R. zu einer größeren Identifikation aller Beteiligten mit dem Projekt, der Einbindung vieler Meinungen und Ideen zur Innovationsgenese sowie einer realistischeren Planungsgrundlage für das Projektziel.

Dieses Verfahren stellt eine Möglichkeit dar; es kann jedoch auch durch andere Verfahren zur Projektplanung, die gleiche Ergebnisse erwarten lassen, ersetzt werden. Zusätzlich müssen auch die Vorgaben der Programme zur Analyse der Zielsysteme zur Kenntnis genommen werden. Zur Feinsteuerung des Zielfindungsprozesses mit dem Fokus der Innovationsgenerierung werden meist verbindliche Leitfragestellungen, ein Raster zur Systematisierung und Anleitungen zur Bewertung der Ziele vorgegeben. Nach Kenntnisnahme dieser Vorgaben muss abgeklärt werden, ob diese das Verfahren „ZOPP“ ergänzen oder gar ersetzen können.

Diese Verfahren sind stark auf der Inhaltsebene von Kommunikation angesiedelt und können nur unzureichend die Beziehungsebene in Projektgruppen (die bei jeder Form der Teamarbeit deren Effizienz entscheidend beeinflusst) einbeziehen, geschweige denn, diese wirksam bearbeiten und hinderliche Beziehungskonflikte in Projekten und hochkomplexen Entwicklungspartnerschaften lösen. Dazu bedarf es ergänzend auch einer mehr supervisorsorientierten Arbeit im Projektzusammenhang.

Hier setzt der Aspekt der Organisationsentwicklung (OE) an. Das Ziel der Organisationsentwicklung besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Unter Organisationsentwicklung versteht man "einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen oder Unternehmen und der in ihnen tätigen Menschen. Dieser Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung".⁵

⁴ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Hg: ZOPP - Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen in der technischen Zusammenarbeit, Eschborn 1987

⁵ Heeg, F.-J. / Münch, J (Hg): Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung; Stuttgart/Dresden 1993, S.74

Es geht demnach bei der sozialwissenschaftlichen Disziplin der Organisationsentwicklung um Organisations- bzw. Managementansätze, welche die/den betroffenen Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Organisation bzw. des Unternehmens oder Trägers stellen.

Indem die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, erhöht sich die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Organisationsberatungs- und Veränderungsprozesse. Organisationsentwicklung wird insbesondere dann angewandt, wenn eine Organisation durch Veränderungen in ihrem Umfeld neue Aufgaben bewältigen muss und/oder wenn die Mitglieder einer Organisation untereinander Konflikte haben, weil es Probleme in der Organisation gibt.

Methodisch orientiert sich der Beratungsprozess der Organisationsentwicklung am Ansatz des selbsterfahrungsorientierten ganzheitlichen Lernens. Die Rolle des OE-Beraters entspricht dabei eher der eines Moderators der Kommunikationsprozesse und Experten der dazugehörigen Methodik und nicht der eines Experten (wie bei der klassischen Unternehmensberatung) der selbst bestimmte Inhalte der Entwicklung vorgibt. Die Lernprozesse der Organisationsentwicklung können nur zum geringeren Teil organisationsintern in Gang gesetzt werden. Die übergeordnete Zielsetzung der Veränderung der Unternehmenskultur kann i. a. R. nur mit externer und somit neutraler Anleitung auf den Weg gebracht werden.

Im Rahmen der Evaluation zielt der Aspekt der Organisationsentwicklung darauf ab, durch externe Beratung und Evaluation den Akteuren und Mitarbeitern auch zu Lern- und Entwicklungsprozessen auf der Beziehungsebene zu verhelfen und die Arbeit im Team und in den Netzwerken zu verbessern. Dabei werden die Ziele der Steigerung von Effektivität und Humanität gleichermaßen verfolgt – ausgehend von der These, dass zufriedenstellendere Arbeitsbeziehungen auch das Projektergebnis bzw. den Erfolg der Arbeit in den Netzen erhöhen.

Die Organisationsentwicklung in Projekten und Netzwerken wird jedoch nicht als organisationsumfassender Prozess für alle beteiligten Unternehmen bzw. den Durchführungsträger verstanden, sondern nur projektbezogen zur Konsensbildung und Qualitätsentwicklung angewandt (was jedoch durchaus positive Rückwirkungen auf die Gesamtorganisationen haben soll und kann).

Durch die Verbindung von zielorientierter Planung auf der analytischen Inhaltsebene des Projektes mit den Elementen der Organisationsentwicklung auf der psychosozialen Beziehungsebene des gesamten zuständigen Evaluations- und Steuerungsteams kann eine Form der Projektsteuerung etabliert werden, die in der Lage ist, alle Ebenen der Projektumsetzung (inklusive der möglichen Umsetzungshindernisse) mittels externer Beratung zu bearbeiten.

Mit diesem Schwerpunkt der externen Unterstützung des Projektmanagements ist jedoch auch bereits ein weiterer immanenter Nachteil der Methoden von ZOPP und Organisationsentwicklung angesprochen.

Ihre Umsetzung verlangt nach externer Beratung und Moderation, bei der das jeweilige Projekt i. a. R. auf finanzielle und zeitliche Restriktionen stößt und sich zudem strukturelle Abhängigkeiten ergeben können. Darum sollten die extern angeleiteten projektbezogenen Lern- und Entwicklungsprozesse längerfristig stets auch darauf abzielen, ab einem gewissen Zeitpunkt selbstständig und ohne externe Hilfe fortgesetzt werden zu können.

Dazu gilt es, die Verantwortung für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse auch zu gewissen Teilen in die Hände der intern Beteiligten zu legen. Externe und interne Evaluation können sich dann idealerweise gegenseitig ergänzen.⁶

Werden auch jene Betroffene, die das Projekt direkt durchführen, in selbstverantwortlicher Weise in das Evaluationskonzept einbezogen, so werden sie zu wichtigen Subjekten des Entwicklungsprozesses. Sie begutachten nicht einen distanziert objektiven Vorgang, sondern ein Geschehen, an welchem sie selbst intensiv beteiligt sind. Nur indem sie sich auch selbst als engagierte und selbstkritische (Selbst-) Evaluatoren beteiligen, können sie ein Zeugnis über die Ergebnisse ihrer Entwicklung ablegen; denn worin sonst könnte sich eigenständige und lebendige Entwicklung überzeugender ausdrücken, als in der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Auf diese Weise wird Selbstevaluation zum Korrektiv veralteter Kontrollformen externer Evaluation.

Umgekehrt kann die externe Evaluation ein Korrektiv für die „Betriebsblindheit“ eingefahrener Arbeitsrealität sein. Kritische Beobachter und respektlose Frager sind ab und an nötig, um die Selbstevaluation davor zu bewahren, sich zu leicht selbst zu genügen. Noch wichtiger als diese gegenseitige Relativierung ist aber die Ergänzung der beiden unterschiedlichen Spiegelungsformen.

Während die Selbstevaluation vor allem auf Eigenverantwortung baut und diese stärkt, ist die externe Evaluation mit der Chance verbunden, kritische Gesichtspunkte von außen einzubringen.

Externe Experten vermögen durch ihre Einblicke und Ideen den kreativen Dialog unter den Projektverantwortlichen und Betroffenen zu fördern. Komplexe Situationen lassen sich dadurch besser erhellen, Entscheidungen können erleichtert werden und die externe Evaluation hilft der Selbstevaluation auch übergeordnete Perspektiven in die Reflexion einzubeziehen.

⁶ Vgl. zu den folgenden Erfahrungen: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA (Hg.): Reihe: Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU), Heft „Spieglein, Spieglein an der Wand ...“, Bern 1990, S. 47 ff und Heft „Wegweiser zur Selbstevaluation“, Bern 1995, S. 37 ff

„Selbstevaluation und externe Evaluation sind aufeinander angewiesen und müssen aufeinander bezogen sein. Wer Selbstverantwortung übernimmt, braucht die Herausforderung von außen und durch das übergreifende Ganze. Wer im Rahmen dieses Ganzen als Externer evaluiert, darf sich nicht um die lebendigen Einzelerfahrungen aus der Selbstevaluation drücken. Lernprozesse sind auf die Dauer nur in dieser Spannung möglich.“⁷

Als relevante Verfahren zur Selbstevaluation können u. a. in Frage kommen:

- quantitative und qualitative Fragebogen (auch über e-Medien) für Teilnehmer, Fachkräfte und Betriebe
- Selbst- und Fremdeinschätzungsbogen zur Auswertung und Beurteilung der individuellen Lern- und Entwicklungsprozesse
- qualitative bzw. biographische Interviews (mit den Teilnehmern)
- Arbeit mit Maß- und Schätzskalen
- Checklisten
- Diagnose- und Testverfahren
- soziometrische Übungen
- szenische und bildliche Darstellungsformen

Die einzelnen Erhebungsinstrumente der Selbstevaluation gilt es gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Projekten zu entwickeln, auszuwerten und in den gesamten (externen) Evaluationsprozess einfließen zu lassen. Damit können die Vor- und Nachteile von interner und externer Evaluation ausgeglichen werden. In unserem Modell verteilen sich die zu erbringenden Evaluationsleistungen einerseits auf die externen Evaluatoren bzw. Berater (itf Schwerin) im Sinne einer Fremdevaluation und andererseits auf die intern beteiligten Mitglieder der Projektteams mittels Selbstevaluation.

Das Bindeglied zwischen diesen beiden Zugängen besteht wiederum in der angeleiteten bzw. extern moderierten Form der Organisationsentwicklung.

Durch die Verbindung dieser drei unterschiedlichen methodischen Zugänge lässt sich die Projektsteuerungsfunktion von Evaluation optimieren und die Umsetzung von Innovationen im Projektalltag nachhaltig und im Konsens zwischen allen Beteiligten abstützen.

Angesichts dieser Verknüpfung spezifischer Zugänge, der engen Zusammenarbeit zwischen Evaluatoren und zu evaluierendem Projekt sowie den Möglichkeiten zur externen Einflussnahme auf das Projekt darf es jedoch keine Rollendiffusion der Evaluatoren geben. Vor diesem Hintergrund erscheint sehr wichtig, eine klare Trennlinie zwischen Projektkoordinations- und Durchführungspersonal einerseits und externer Evaluation und Beratung andererseits zu formulieren.

⁷ DEZA 1990, a. a. O.; S. 49

Diese besteht darin, dass die externen Evaluatoren keinerlei Entscheidungs- und fachliche Bestimmungsaufgaben im Rahmen der Projekte oder Netzwerke übernehmen. Die Entscheidungsverantwortung über das Vorgehen im Projekt liegt allein bei der Steuerung und der Leitung der Projekte.

Das zentrale Forum zur Umsetzung der Aufgaben besteht in der regelmäßigen Durchführung gemeinsamer Beratungen der externen Evaluatoren mit einer zuständigen Steuerungs- und Evaluationsgruppe zur Planung, Auswertung und Qualitätsentwicklung aller projektbezogenen Aktivitäten. Den gemeinsamen Beratungen mit dieser Gruppe kommt dabei auch die Aufgabe zu, alle zentralen Umsetzungsschritte zu koordinieren, diese im Prozessverlauf zu evaluieren und die damit verbundenen Lernprozesse aller Beteiligten abzustützen.

Die Arbeitsschwerpunkte solch einer Steuerungs- und Evaluationsgruppe liegen im Einzelnen darin, Ziele der Projekte oder Netzwerke sowie Teilziele und Aufgaben der Partner zu formulieren, Qualitätsstandards für die Ausführung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten für deren Realisierung festzulegen, Erfolgsindikatoren und Quellen der Nachprüfbarkeit zur Zielerreichung festzulegen, den Entwicklungs- und Zielerreichungsstand der Projekte prozessorientiert zu evaluieren.

Folgende grundlegenden sozialwissenschaftlichen Methoden können darüber hinaus eingesetzt werden. Vor dem Hintergrund des im allgemeinen prozesshaften Charakters von Projekten wird der Methodeneinsatz entsprechend dem Verlauf der Vorhaben variiert und den zu erreichenden innovativen Lösungsansätzen und Modellen angepasst:

- Dokumentenanalysen
- Leitfadeninterviews
- Workshops
- Schriftliche Befragungen (Fragebogen)
- Teilnehmende Beobachtungen
- Expertengespräche
- Gruppendiskussionen

Die Evaluation der EQUAL- Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“

Am Beispiel der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“ wird im Folgenden die Umsetzung des theoretischen Konzeptes zur Evaluation dargestellt.

Für die Akteure der Partnerschaft stellte sich die Ausgangslage zur Initiierung eines EQUAL-Netzwerkes folgendermaßen dar: Europa steht in den nächsten Jahren vor tief greifenden Anpassungsproblemen. Westmecklenburg wird weiter durch hohe Arbeitslosigkeit und stagnierende Märkte sowie einen immer härteren Wettbewerbsdruck gekennzeichnet sein. Dabei steigt die Arbeitslosigkeit behinderter Menschen jährlich überproportional. In der Region erhöhte sich die Zahl arbeitsloser Schwerbehinderter im Jahr 2004 um über 30 %. Im Teufelskreis von extremem Leistungsdruck und hoher Arbeitslosigkeit ist es für Menschen mit Behinderungen ohne zusätzliche Hilfe nahezu ausweglos, die Hürden für eine Berufstätigkeit zu überwinden.

Die Lücke zwischen den Vorstellungen der Menschen von Arbeit und Leben und den tatsächlichen Bedingungen des Arbeitsmarktes und der Lebensumstände wird immer größer. Die trifft in besonderem Maße für Menschen mit Behinderungen zu, die kaum eine Chance erhalten, Leben und Arbeiten in eine akzeptable Balance zu bringen. Der Ausschluss vom Arbeitsmarkt zieht soziale und kulturelle Isolation nach sich und verschärft gesundheitliche Probleme zusätzlich.⁸

Die Unternehmen und die Akteure des Arbeitsmarktes erschöpfen sich mit Tagesaufgaben und nehmen offensichtliche gesellschaftliche Herausforderungen kaum an.

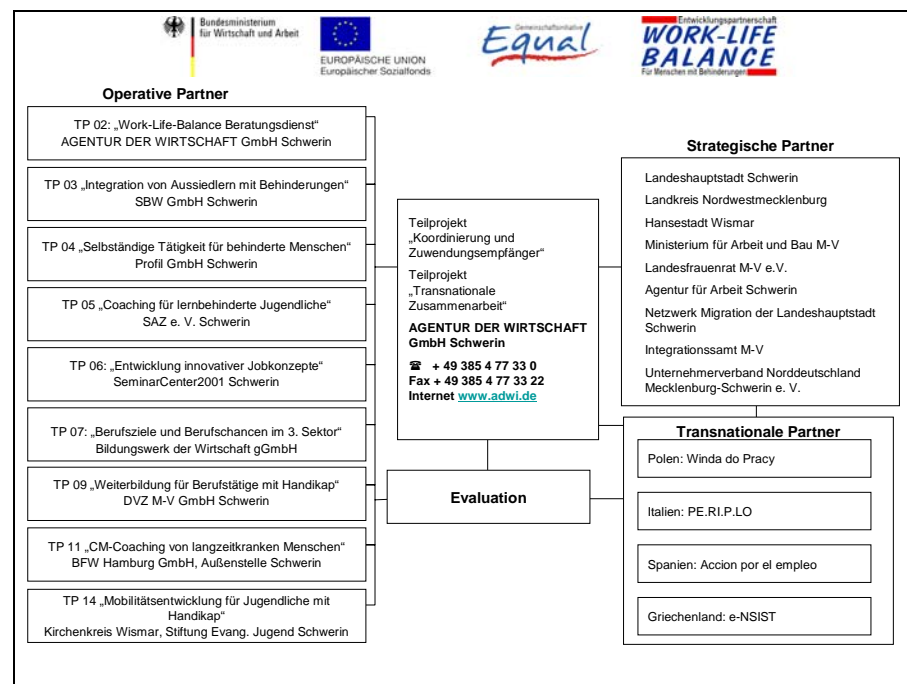
Die Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“ richten sich auf die ganzheitliche Betrachtung und Förderung der beruflichen Absichten der Betroffenen aus ihrer persönlichen Lebenssituation heraus. Im steten Zusammenhang mit den realistischen Möglichkeiten des sich entwickelnden Arbeitsmarktes und der Kompetenzen der Menschen werden Berufsstrategien entwickelt und berufliche Tätigkeitsfelder gestaltet. Ziel ist es, über eine berufliche und soziale Integration eine biopsychosoziale Stabilität zu erreichen und damit ein Gleichgewicht - Work-Life-Balance - zwischen beruflichen und privaten Aspekten des Lebens anzustreben.

⁸ Vgl. Projektantrag „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“, Agentur der Wirtschaft, Schwerin 2005

Die vier Säulen dieses Gleichgewichts sind die Lebensbereiche: Arbeit / Leistung - Familie / Kontakte - Gesundheit - Kultur. Die Entwicklungspartnerschaft verfolgt damit die These, dass eine berufliche Integration unter Berücksichtigung der Erreichung eines solchen Gleichgewichtes besonders nachhaltig und erfolgreich sein wird.

Diese zentrale Zielstellung vereinigt unterschiedliche Akteure und Partner im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft (EP). Dazu gehören operative Partner - die so genannten Teilprojekte -, strategische Partner sowie transnationale Partner.

Abbildung 2: Struktur der Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance“



Quelle: Agentur der Wirtschaft Schwerin / 2005

Die Steuerung der EP erfolgt in organisatorischer Hinsicht über die Koordinierung und Mittelverwaltung durch die Agentur der Wirtschaft. Monatliche Kerngruppentreffen und zusätzliche bilaterale Abstimmungen dienen der Klärung organisatorischer oder finanztechnischer Aspekte. Inhaltliche Diskussionen werden stärker in zusätzlichen Veranstaltungen der EP wie Strategieworkshops, thematischen Workshops (Gender Mainstreaming, Work-Life-Balance, Zielgruppe usw.), Workshops der Evaluation und transnationalen Meetings geführt.

Der Stellenwert von Evaluation für das Programm EQUAL

Im Rahmen der europäischen EQUAL-Projekte nimmt die Evaluation einen hohen Stellenwert ein, der sich zum einen darin widerspiegelt, dass den Antragstellern bzw. zukünftigen Koordinatoren umfangreiche Empfehlungen zu Ziel und Inhalt der EP-Evaluation an die Hand gegeben wurden.

Zum anderen mussten Mittel im Rahmen der Finanzplanung für diese Funktion eingeplant und verbindliche Vorgaben zur Ausschreibung dieser Leistung eingehalten werden. Für die zweite Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde durch die Programmverwaltungsbehörde festgelegt, dass die Aufträge an die EP-Evaluatoren im Rahmen einer Auftragsvergabe vergeben werden. Die Koordinatoren der deutschlandweit ca. 100 bestätigten EPs erhielten Empfehlungen zur Verfahrensweise aber auch zu den Inhalten dieser Ausschreibung. Danach sollten die künftigen EP-Evaluatoren im Rahmen ihrer Coaching-Funktion auch an der Feinsteuerung der Zielfindungsprozesse in den EP mitwirken und möglichst früh in die Begleitung der Prozesse einsteigen. Es wurde empfohlen, sich des Verfahrens der „Beschränkten Ausschreibung mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb“ (VOL/A, 1. Abschnitt, § 3, Nr. 1, Abs. 4) zu bedienen.

Die Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL ist ein komplexes Mehrebenen-Programm mit einer multidimensionalen Zielhierarchie. Diesen Charakteristika gemäß sind die Evaluationstätigkeiten auf mehreren Ebenen angesiedelt, um dem Anspruch der Bewertung komplexer Zielsysteme gerecht werden zu können. Das Programmplanungsdokument der GI EQUAL1 sieht eine Dreiteilung in der Anlage der Evaluationsaufgaben vor: Zum einen auf der Ebene des Gesamtprogramms (Programmevaluation), zum anderen auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaften (EP-Evaluation). Diese beiden Evaluationsebenen verfolgen unterschiedliche Aufgaben und Zielsetzungen, tragen jedoch durch ein gezieltes und planvolles Zusammenwirken gleichermaßen zur Gesamtbewertung des Programmerfolges bei. Außerdem ist die europäische Ebene zu berücksichtigen. Die Programmevaluationen der Mitgliedstaaten tragen mit ihren Ergebnissen zur Bewertung der GI EQUAL auf europäischer Ebene bei. Zur Planung und Umsetzung aller Evaluationstätigkeiten im Rahmen der GI EQUAL hat die KOM verschiedene Leitlinien erstellt, die hierzu umfangreiche Handreichungen liefern.⁹

Die Programmevaluation ist für die Bewertung des Programms und des Programmerfolgs der GI EQUAL insgesamt zuständig. Sie konzentriert sich hierbei auf vier zentrale Untersuchungsebenen:

- Ebene I: Analyse und Bewertung von Implementationsaspekten,
- Ebene II: Analyse und Bewertung des finanziellen und materiellen Verlaufs – Performanz des Programms,
- Ebene III: Analyse und Bewertung von Prozessaspekten,
- Ebene IV: Analyse und Bewertung der Zielerreichung und Wirkungen.

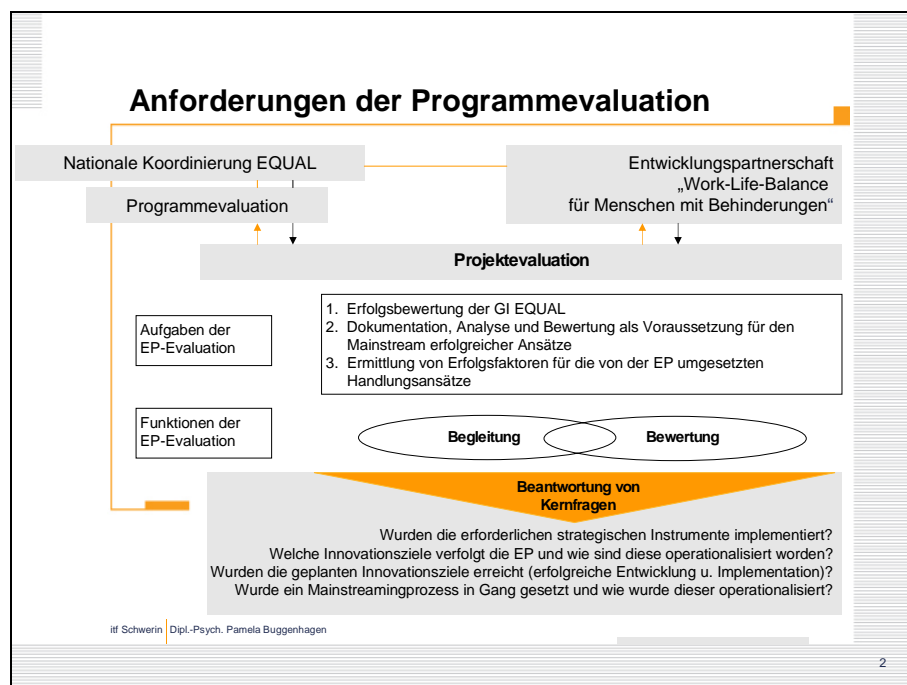
Die Programmevaluation verallgemeinert die Programmergebnisse, identifiziert Beispiele von good-practice im Bereich Innovation und Mainstreaming und trägt zu deren Verbreitung bei. Die Arbeit der EP-Evaluationen ist ein Bestandteil im Rahmen der Erfolgskontrolle der GI EQUAL.

⁹ Vgl. Leitfaden zur Auftragsvergabe der EP-Evaluation in der zweiten Förderrunde EQUAL, Hg. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL, Bonn 2005, S. 4 ff.

Durch eine zielgerichtete, koordinierte und kooperative Form der Zusammenarbeit zwischen beiden Ebenen der Evaluation sollen unter Beachtung der jeweiligen Besonderheiten einheitliche Standards und eine hohe Effizienz in der Programmbewertung erzielt werden.

Im Rahmen dieser allgemeinen Aufgabenzuschreibung obliegen den EP-Evaluatoren zwei selbständige, je mit eigenen, spezifischen Funktionen bedachte, gleichwohl aufeinander bezogene Aufgabenbereiche: Zum einen sollen die EP-Evaluatoren die Prozesse in den EP begleiten, zum anderen die hierbei entstehenden Ergebnisse bewerten. Dabei soll der Aspekt der Begleitung (on-going-Evaluation) die größere Bedeutung einnehmen. Er liefert zugleich die für die Bewertung notwendigen Daten.¹⁰

Abbildung 3: Anforderungen an die Evaluation der Entwicklungspartnerschaft



Funktionen der Begleitung beinhalten:

- Beobachtung und Bewertung (im Sinne einer Reflexionsfunktion) der Umsetzung des Arbeitsprogramms der EP;
- Moderationstätigkeiten (einschließlich im Rahmen des Zielfindungs- und Zielanpassungsprozesses) und Unterstützung des EP-Managements;
- Identifizierung von Fehlentwicklungen bzw. Abweichungen von der Programmplanung sowie deren Ursachen, um mit Anpassungen und Korrekturen reagieren zu können;

¹⁰ Vgl. Leitfaden zur Auftragsvergabe der EP-Evaluation in der zweiten Förderrunde EQUAL, Hg. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL, Bonn 2005, S. 4 ff.

- zu diesem Zwecke Entwicklung und Bedienung von Begleitindikatoren zum finanziellen und materiellen Verlauf sowie zusätzlicher spezifischer Verlaufs-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren.

Funktionen der Bewertung beinhalten:

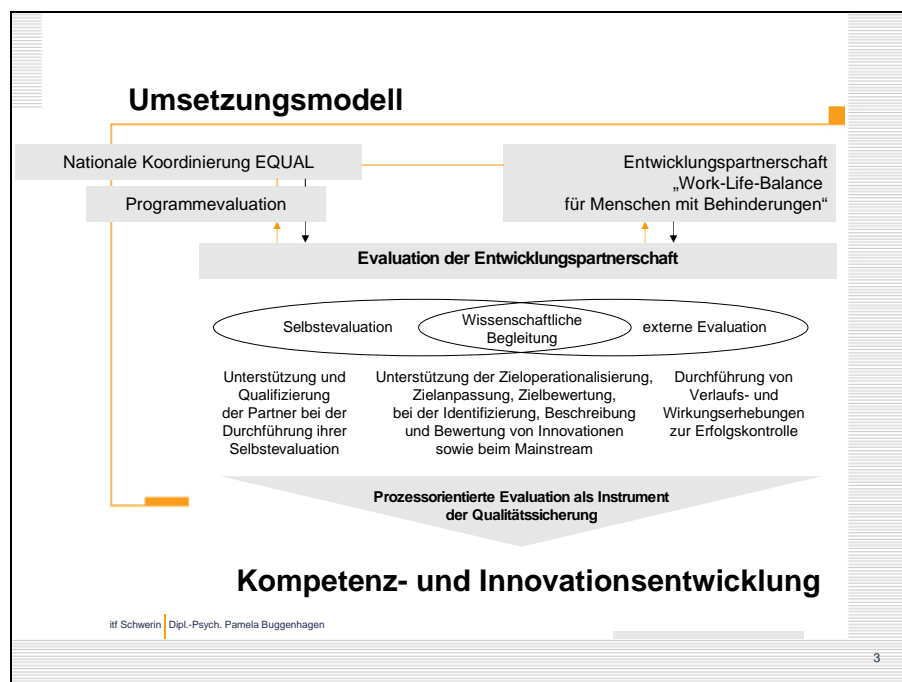
Überprüfung von Effekten und Wirkungen der Förderung, insbesondere die (am Arbeitsprogramm der EP gemessene) Zielerreichungskontrolle / Erfolgskontrolle;

- konkret: Überprüfung der Zielerreichung (Effektivität), der Beurteilung der eingesetzten Instrumente und Methoden im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele (Zielkonformität), sowie der Verhältnismäßigkeit der dafür aufgewandten Mittel (Effizienz);
- ergänzend zur Zielerreichung Durchführung von Prozessanalysen mit dem Fokus auf die EP als ein soziales Gebilde (zu Themen wie Partnerschaft, Stärkung der Handlungsfähigkeit, integrierter Handlungsansatz, Chancengleichheit, Transnationalität, Innovation und Mainstreaming)

Integration der Anforderungen für die EP „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“

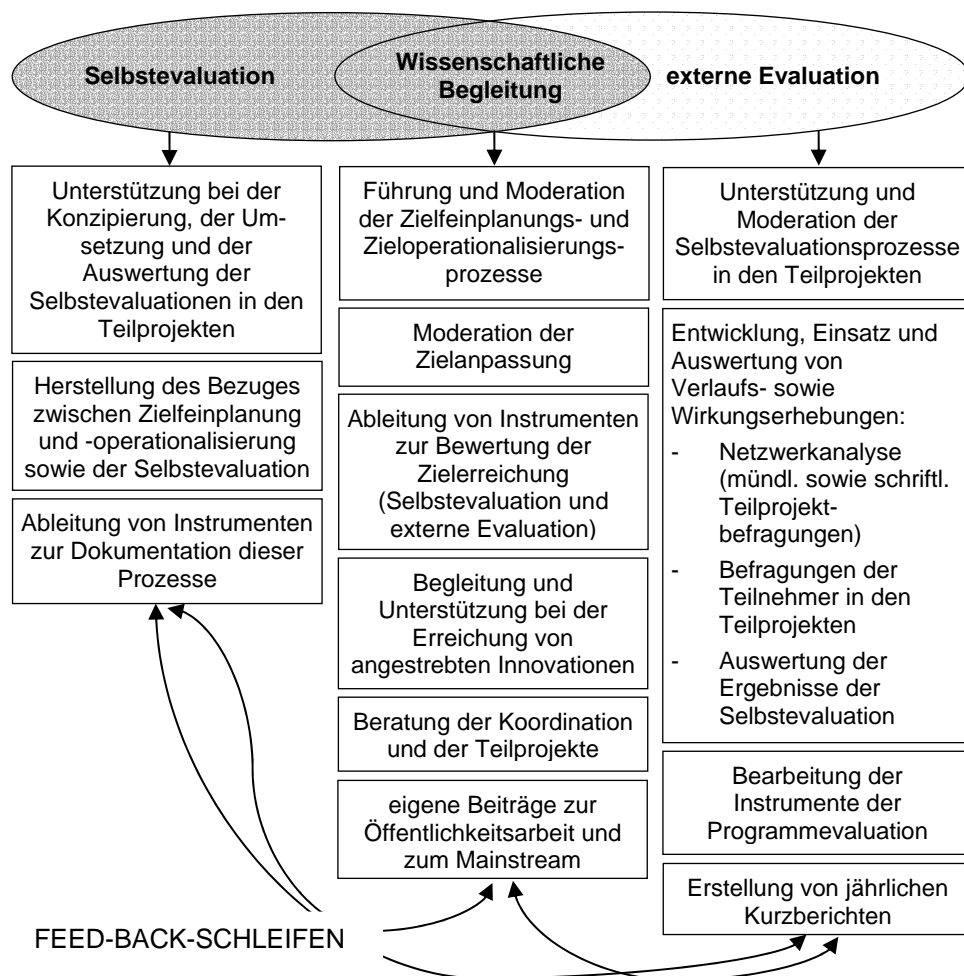
Die Anforderungen der Programmevaluation, die Vorstellungen der Projektkoordination und die Ansprüche zur Umsetzung eines innovations-, kompetenz- und netzwerkorientierten Modells der qualitätsbeeinflussenden Evaluation des ift Schwerin werden sinnvoll und zielorientiert zu einem Umsetzungsmodell integriert.

Abbildung 4: Integration der Anforderungen



Eine Integration der verschiedenen Anforderungen gelingt im vorgestellten Modell vor allem über die drei Handlungsbereiche der Selbstevaluation, der externen Evaluation sowie der wissenschaftlichen Begleitung. Dabei fungiert die wissenschaftliche Begleitung als Bindeglied zwischen der Selbstevaluation und der externen Evaluation. Über sehr konkrete Leistungen für die Akteure entwickelt sich Nähe zum Projekt und diese sichert so gleichzeitig die Erlangung aller relevanten Daten, welche wiederum für die Bewertung des Projektes notwendig sind.

Abbildung 5: Aufgaben und Tätigkeiten der Evaluation der Entwicklungspartnerschaft



Die Erkenntnisse der Selbstevaluation, der Analysen im Rahmen der externen Evaluation sowie aus der wissenschaftlichen Begleitung fließen über vielfältige Feedback-Schleifen an die Akteure zurück, so dass noch während der Projektumsetzung Anpassungen möglich sind. Insofern versteht sich die Evaluation auch als Instrument der Qualitätssicherung.

Über die Unterstützung, Begleitung und Moderation der Prozesse werden vor allem Themen wie Zielanpassung, Selbstevaluation, Kompetenzentwicklung und Innovationen in den Mittelpunkt gerückt. Dazu dienen aufbereitete Materialien zur Information der Akteure zu unterschiedlichen Themenbereichen, Evaluationsworkshops mit einem viertel- bis halbjährlichen Rhythmus und den sich daraus ergebenden Produkten, Einzelberatungen sowie verschiedene Befragungen von Teilnehmern und Akteuren und die Erfassung von Daten zur Erfolgskontrolle der Partnerschaft.

Bei allen Vorhaben und Aufgaben gilt es aber auch, die konkreten Projektphasen und -verläufe zu berücksichtigen. Die Aufgaben der Evaluation sind so einzupassen, dass unterstützende, qualifizierende, moderierende oder analysierende Tätigkeiten zum jeweils sinnvollsten Zeitpunkt erfolgen und die Ergebnisse der Projektarbeit befördern und nicht etwa behindern. Insofern arbeitet die Evaluation nach einem mit der EP-Koordination und der Programmevaluation abgestimmten Arbeitsplan mit klar definierten Zielstellungen, Aufgaben und Zeiträumen. Dieser lässt jedoch inhaltlichen Spielraum zu, damit auf Entwicklungen im Rahmen der Projektumsetzung reagiert werden kann. Die Schwerpunkte der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation werden sich dementsprechend unter Berücksichtigung der Projektgenese von der „Zieloperationalisierung“ und „Unterstützung der Selbstevaluation“ zunehmend in Richtung „Innovation“ verschieben. Während innerhalb der Startphase vor allem die Zielfeinstellung und das „In-Gang-Setzen“ der Selbstevaluation in den Teilprojekten im Zentrum der Tätigkeit der externen Evaluation standen, wird mehr und mehr die Innovationsentwicklung verfolgt und gesteuert werden. Hierbei ist eine enge Zusammenarbeit mit der Koordination der EP Grundlage.

Das Leitbild der Partnerschaft und die Zieloperationalisierung im Projekt als Grundlage der Projektsteuerung, Selbstevaluation und externen Evaluation

Erfahrungen aus der ersten Förderrunde der GI EQUAL zeigten, dass in den Entwicklungspartnerschaften Prozesse der Zielformulierung und Zielerreichung systematisch verfolgt und z. T. durch den Einsatz spezifischer Projektplanungstools bzw. Monitoring- und Controlling-Methoden unterstützt wurden. Defizite bestanden jedoch innerhalb zweier Bereiche: zum einen bei der Konkretisierung und Operationalisierung großer Rahmenziele bzw. allgemeiner Leitlinien in Detailziele bzw. -maßnahmen; zum anderen bei der Einbindung möglichst vieler EP-AkteurInnen - etwa auch im Sinne des Empowerment - in die Planungs- und Abstimmungsprozesse. Die Potenziale zur Feinsteuerung der Zielfindung und kontinuierlichen Kontrolle der Zielerreichung auf EP-Ebene konnten somit nur unzureichend genutzt werden. Zudem wurde eine mögliche Vergleichbarkeit der Zielerreichung auf Programmebene erschwert. Derlei Defizite erklären sich z. T. aus der besonderen Herausforderung für die Akteure, Zielfindungsprozesse zu einem frühen Zeitpunkt durchlaufen zu müssen. Bereits im Rahmen der Antragsphase sollen seitens der EP Ausgangssituation, Problemstellungen und -hintergründe, gemeinsame Ziele und Aktivitäten sowie Lösungswege für die Probleme dargestellt werden. Meilenstein 1 dient dann der weitergehenden Identifizierung, Konkretisierung und Operationalisierung der zentralen Ziele und Aufgaben bis hin zur Generierung eines konkreten Arbeitsprogramms sowie zur Bestimmung der einzelnen Projekte, die diese Ziele realisieren sollen. Innerhalb der sechs Monate, die für Meilenstein 1 zur Verfügung stehen, sollen somit von den EP wichtige Planungs-, Umsetzungs- sowie Vernetzungsschritte vollzogen werden. Hierzu zählen ferner die Erweiterung und Konsolidierung des TeilnehmerInnenkreises, die Einrichtung leistungsfähiger Management- und Informationsstrukturen, die Sicherstellung eines Kooperationskonzeptes der EP-AkteurInnen - einschließlich der Entwicklung eines integrierten Handlungsansatzes - sowie nicht zuletzt der Abschluss von Vereinbarungen über die transnationale Zusammenarbeit.¹¹

Insbesondere im Rahmen komplexer Interventionen besteht die Notwendigkeit des Einsatzes spezifischer und standardisierter Projektplanungstools bzw. Monitoring- und Controlling-Methoden. Die während der ersten Förderrunde der GI EQUAL mittels Workshops und vielfältiger EP-Dokumentationen gewonnenen Erkenntnisse zeigen jedoch, dass Instrumente dieser Art nicht durchgängig bzw. in sehr unterschiedlicher Qualität und Intensität zum Einsatz kamen.

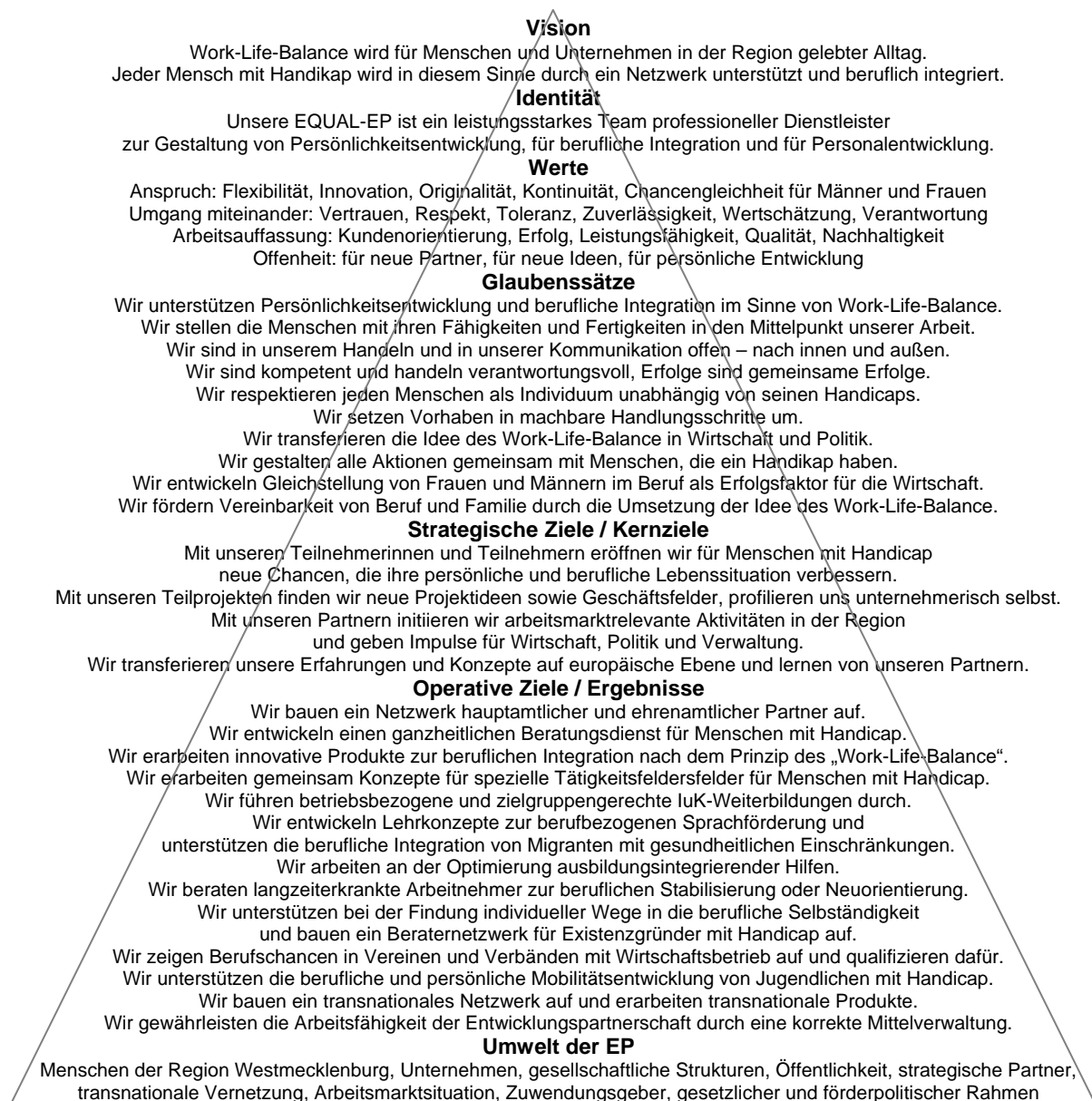
¹¹ Vgl. Leitfaden zur Auftragsvergabe der EP-Evaluation in der zweiten Förderrunde EQUAL, Hg. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL, Bonn 2005, S. 8 ff.

Das Ziel für die zweite Förderrunde besteht daher darin, insbesondere auf den Aspekt einer einheitlichen Systematisierung der Zielplanung und Bewertung der Zielerreichung stärker zu fokussieren.

Zieloperationalisierung der Entwicklungspartnerschaft

Die Zielfindung und -anpassung in der EP „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“ wurde demzufolge als permanenter Prozess angelegt, der schon in der Phase der Interessenbekundung und des Meilensteins 1 begann. Zu diesem Zeitpunkt wurden durch die Koordinierung der späteren EP Beratungen zur Ideenfindung, zur Beschreibung möglicher innovativer Ansätze bis hin zur Zielbestimmung der Partnerschaft und der Teilprojekte durchgeführt, die in ein Leitbild für das Netzwerk mündeten.

Abbildung 6: Leitbild der Entwicklungspartnerschaft / Strategiepyramide



Quelle: Agentur der Wirtschaft Schwerin / 2005

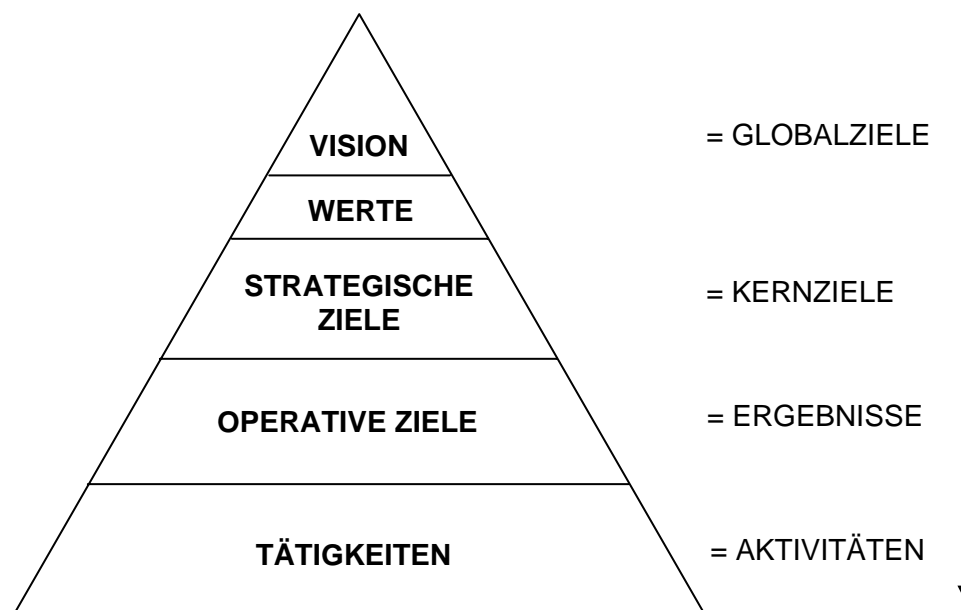
1. Schritt

Innerhalb eines so genannten Strategieworkshops erarbeiteten sich die Projektpartner zu Beginn der Durchführungsphase gemeinsam ihre Vision, Werte der Zusammenarbeit, die strategischen und operativen Ziele bis hin zu den geplanten Produkten. Es entstand daraus das Leitbild der EP („Strategiepyramide“).

2. Schritt

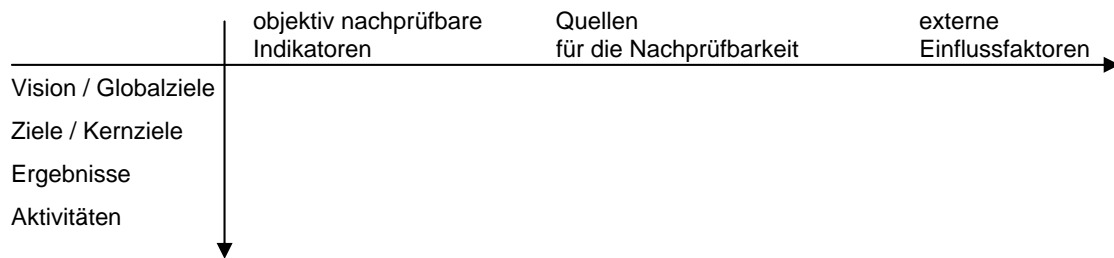
Mit Beauftragung der externen Evaluation wurde dieser Prozess inhaltlich fortgesetzt und weiter strukturiert. In einem ersten Workshop der Evaluation wurde eine Zielreflexion, die Zielfeinstellung sowie Operationalisierung vorgenommen, es wurden gemeinsam innovative Ansätze identifiziert und Instrumente der Selbstevaluation zur externen Evaluation in Bezug gesetzt.

Die daraus entwickelten Tabellen zur Zieloperationalisierung bilden zwei Logiken ab. In die vertikale Logik wurde die Zielhierarchie der Strategiepyramide übernommen.



Die horizontale Logik führt die Indikatoren zur Beurteilung der geplanten Ziele und Maßnahmen nebst Quellen dieser Indikatoren und externen Einflussfaktoren auf.

Diese Zielfeinplanung betraf zunächst die Ebene der gesamten Entwicklungspartnerschaft (Matrix A) und wurde anschließend von den einzelnen Teilprojekten durch spezifische teilprojektbezogene Zielhierarchien (Matrizen B) unteretzt. Hierbei wurden die Teilprojekte durch die Evaluatorin unterstützt.



Der vertikalen Zielhierarchie liegt die Annahme zugrunde, dass ein Zusammenhang zwischen den Hierarchien besteht, der für alle Stufen gilt. Ausgeführte Aktivitäten auf der untersten Stufe der Zielhierarchie führen demnach zu Ergebnissen auf der nächsthöheren Ebene. Diese tragen wiederum zur Erreichung der Ziele und Visionen bei.

Dabei stellen Aktivitäten und Ergebnisse jeweils steuerbare Größen dar und liegen somit in der Verantwortung des Projektteams oder der Projektleiter. Wirkungen auf Zielgruppen müssen nicht unbedingt eingetreten sein, auch wenn die Ergebnisse und Aktivitäten durchgeführt wurden. Daher geht man bei den Globalzielen und Wirkungen eher von „Entwicklungshypothesen“ aus, für die das Projekt keine Verantwortung trägt.

Alle Planungen bleiben jedoch unvollständig, wenn nicht Möglichkeiten zur Beurteilung dieser Maßnahmen mitgeplant werden. Daher bildet die horizontale Logik der Tabelle Indikatoren für die Fremd- und Eigenkontrolle ab. Diese dienen somit auch der Steuerung der Aktivitäten.

Die Inhalte der Tabellen beschreiben den aktuellen Stand der Arbeit, sie sind nicht statisch sondern können mit dem weiteren Fortgang der Projektarbeit verändert bzw. fortgeschrieben werden.

Tabelle 1: Auszüge aus der Zieloperationalisierung auf Ebene der Entwicklungspartnerschaft

Matrix A

Bezeichnung der Visionen	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
Work-Life-Balance wird für Menschen und Unternehmen der Region gelebter Alltag.	...			
Jeder Mensch mit Handicap wird in diesem Sinne durch ein Netzwerk unterstützt und beruflich integriert.	...			

Fortsetzung Tabelle 1

Bezeichnung der Ziele	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
Mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen eröffnen wir für <u>Menschen mit Handicap neue Chancen</u> , die ihre persönliche und berufliche Lebenssituation verbessern.	gemeinsam mit ... sichert dass die Angebote genau dem entsprechen, was die TN wirklich brauchen	Summe aller Maßnahmen für die Zielgruppe, Ergebnisse der Selbstevaluation, Ergebnisse der externen Evaluation	Datenblätter Sachberichte Fallbeispiele Abrechnungen	- Förderung ist gesichert - Kofinanzierung wird erbracht
...				
Bezeichnung der Ergebnisse	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
Entwicklung und Aufbau eines <u>ganzheitlichen Beratungsdienstes</u> für Menschen mit Handicap und Arbeitgeber	Schwerpunkt: Arbeitssuchende mit Handicap	Anzahl der Mitarbeiterinnen, Teambesprechungen, Anzahl der Beratungen, Anzahl der Kompetenzchecks, Anzahl externer Partner, Anzahl gemeinsamer Veranstaltungen mit versch. Trägern, Anzahl der Arbeitgeberkontakte, Anzahl akquirierter Arbeitsstellen	Gesprächsnotizen Tätigkeitsnachweise Arbeitsplatzanalysen Bewerberprofile Informationsmaterialien Teilnehmerakten / -profile Arbeitsdokumente Tagesordnungen Teilnehmerlisten Fragebögen Curricula Datenblätter Sachberichte	Gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert, Strukturen der Einrichtungen bleiben erhalten
...				

Die Tabelle enthält eine große Anzahl von Zielen und Ergebnissen, die hier nicht weiter dargestellt werden. Die Detaillierung einzelner Vorhaben kann immer weiter „heruntergebrochen“ werden. Das heißt ein Projektziel / Kernziel der gesamten EP bedeutet für einzelne Teilprojekte das jeweilige Oberziel, welches bis hin zu eigenen Teilprojektzielen, Ergebnissen, Aktivitäten aufgesplittet werden kann.

Folgende Erläuterungen zu Matrix A und B halfen den Akteuren, diese mit den entsprechenden Inhalten zu füllen und unter den verschiedenen Aspekten „dasselbe“ zu verstehen.

Objektiv nachprüfbare Indikatoren: *„Wie definieren wir messbar die Beiträge zur Zielerreichung?“*
zum Beispiel: über Qualität / Quantität / Zeit / Ort / Zielgruppen

Quellen für die Nachprüfbarkeit *„Welche Datenbasis steht für den Nachweis der Zielerreichung zur Verfügung oder muss geschaffen werden?“*

Annahmen zu externen
Einflussfaktoren

*„Welche vom Projekt nicht beeinflussbaren bzw. externen
Faktoren müssen eintreten, um eine längerfristige Sicherung der
Visionen/ Globalziele tatsächlich zu erreichen?“*

Nach der Erstellung einer Matrix (A) für die gesamte Partnerschaft erarbeitete jedes Teilprojekt eine eigene Matrix (B), welche nun die Vorhaben und Aufgaben dieses Teilprojektes detailliert abbildet. Dabei werden die Ziele des gesamten Netzwerkes nun zu Visionen des Teilprojektes und auch weiter aufgeschlüsselt, bis immer konkretere Aktivitäten benannt werden.

Tabelle 2: Zieloperationalisierung auf Ebene der Teilprojekte

Matrix B

Bezeichnung der Visionen	Erläute- rungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
...				
...				
Bezeichnung der Ziele	Erläute- rungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
...				
...				
Bezeichnung der Ergebnisse	Erläute- rungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
...				
...				

Das konsequente „Durchdeklinieren“ aller Ziele, Teilziele bis hin zu Ergebnissen und Aktivitäten sowie deren Untersetzung mit Indikatoren der Nachprüfbarkeit, Quellen für diese Indikatoren usw. wurde anfänglich zum Teil als weiterer „EQUAL-typischer Bürokratismus“ empfunden und dementsprechend in den Teilprojekten mit unterschiedlichem Engagement umgesetzt. Hilfreich war hier, den inhaltlichen Zusammenhang von der Leitbildentwicklung hin zur Zieloperationalisierung und zur Selbstevaluation deutlich herauszustellen. Weiterhin bewährte es sich, für die notwendige Dokumentation aller benannten Indikatoren ein praktikables Umsetzungsinstrument abzuleiten. Es wurden daher so genannte Datenblätter entwickelt, die nun 2-monatlich durch die Teilprojekte ausgefüllt werden.

Im Rahmen des zweiten Evaluationsworkshops präsentierten alle Teilprojekte ihre Instrumente und erste Ergebnisse zur Selbstevaluation, schätzten aber auch die Instrumente selbst und den Umgang damit kritisch ein.

So nützlich wie die einzelnen Instrumente sind, wird die Fülle unterschiedlicher Unterlagen zur Dokumentation und Abrechnung der Leistungen, wie sie sich in der Summe vor Ort darstellt, sehr groß und eventuell zu groß. Da nicht nur die Evaluation, sondern auch die Koordinierung, die Mittelverwaltung, die Nationale Koordinierung, die unterschiedlichen Kofinanzierungspartner und die jeweiligen Unternehmensleitungen auf Dokumentation drängen, erstellten die Teilprojekte verschiedene Unterlagen, die jedoch in der Regel dieselben Aktivitäten beschreiben oder abrechnen. Die damit zusammenhängenden Aufwände sind sehr groß und entziehen den Akteuren Kapazität für die eigentliche Projektarbeit.

Insofern sind alle diese Ansprüche kritisch zu prüfen und nach dem Motto: „Soviel wie nötig und nicht soviel wie möglich“, auf ein machbares Maß zu bringen. Bisher ist es noch nicht gelungen, ein Dokumentationssystem zu entwickeln, welches - von den Teilprojekten geführt - für alle Forderungen passt.

Im Ergebnis wird der vollzogene Prozess der Feinsteuerung von den Teilprojekten jedoch als gewinnbringend und unterstützend reflektiert. Die Indikatoren zur Zielüberprüfung führten zu einer Konkretheit, die in dieser Form für manche Partner neu war. Den Akteuren wurden deutlicher, dass sie innerhalb eines Netzwerkes fungieren und gemeinsam innovative Ansätze verfolgen bzw. an innovativen Produkten arbeiten. Es konnte ein Gesamtverständnis für die Einzelvorhaben und damit eine höhere Akzeptanz für die Aufgaben der anderen entstehen. Zusätzlich trugen die erreichten Detailkenntnisse dazu bei, über die formulierten Ziele und Aufgaben hinaus zu denken und neue Ideen für die Zusammenarbeit zu gewinnen.

In den folgenden Beiträgen berichten Akteure aus Teilprojekten der Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance für Menschen mit Behinderungen“ über die Phase der Zieloperationalisierung und den Beginn der Selbstevaluation. Sie stellen ihre Herangehensweisen, Dokumentationen und ersten Ergebnisse bzw. Erkenntnisse vor.

Die Zieloperationalisierung am Beispiel des Teilprojektes „Work-Life-Balance Beratungsdienst für Menschen mit Behinderungen“ /Agentur der Wirtschaft

Das Teilprojekt „WLB-Beratungsdienst für Menschen mit Behinderungen“ ist das Eingangsportale für die Entwicklungspartnerschaft. Interessierte Menschen mit Handicap erhalten unter Berücksichtigung ihrer Interessen und Fähigkeiten gezielte Hilfen in Form von Beratung, Qualifizierung, Vermittlungsunterstützung und Begleitung beim Berufseinstieg und bei ihrer persönlichen Entwicklung im Sinne von Work-Life-Balance. Der Beratungsdienst steht allen Betroffenen - unabhängig von der Art und Schwere der Behinderung, vom Geschlecht, von der Nationalität und der Zugehörigkeit zu ethnischen Gruppierungen - und ihren Angehörigen sowie interessierten Arbeitgebern offen. Er greift die Probleme der behinderten Menschen auf und bietet direkte Lösungen mit Hilfe der anderen Teilprojekte an bzw. bezieht andere Partnern der Region in die Problemlösung ein.

Die Unterstützung von Unternehmen bei der Eingliederung und Beschäftigung von Menschen mit Handicap ist ein weiterer Schwerpunkt des Beratungsdienstes.

Der WLB-Beratungsdienst vernetzt Aktivitäten der Teilprojektspartner und gewährleistet eine Zusammenarbeit mit anderen adäquaten Einrichtungen der Region Schwerin-Westmecklenburg.

Eine Vielzahl von Maßnahmen wird dazu erbracht, z. B.:

- Information und Beratung von Menschen mit Handicap und Arbeitgebern über Rechte, Pflichten und Möglichkeiten im Einzelfall sowie Beratung zu verschiedenen Berufsmöglichkeiten und zu Projektangeboten
- Kompetenz-Check für die Rat suchenden Behinderten mit gleichzeitiger Erfassung individueller Problemlagen
- Initiierung gezielter, berufsorientierender Maßnahmen (AC, Trainingsmaßnahmen, Praktika etc.) und Training sozialer Kompetenzen im Zusammenwirken mit den jeweiligen Teilprojekten
- Unterstützung der Menschen mit Behinderung bei Bewerbung, Arbeitssuche, Bewerbungstraining

Im Zuge der Zielfeinplanung und -operationalisierung wurden gemeinsam mit den Teilprojektpartnern Globalziele, Kernziele und Aufgaben der EP sowie Kernziele und Aufgaben der Teilprojekte abgeleitet. Die hierzu notwendige Aufbereitung der Ideen der Antragstellung, des Arbeitsplanes des Teilprojektes „WLB-Beratungsdienst“ und der Ergebnisse des Zielfindungsworkshops führte letztendlich zur nachfolgend abgebildeten „Matrix B“.

Da die Erarbeitung der Matrix mit Zielen, Teilzielen bis hin zu Ergebnissen und Aktivitäten sowie deren Untersetzung mit Indikatoren der Nachprüfbarkeit, Quellen für diese Indikatoren usw. eine sehr intensive Auseinandersetzung mit den geplanten Vorhaben im Vergleich zur alltäglichen Arbeit erforderte, war das Engagement für diese „Pflichterfüllung“ anfänglich nicht sehr stark ausgeprägt. Schnell wurde aber deutlich, dass die Erarbeitung der Matrix B und der Einsatz der für und durch den Beratungsdienst entwickelten Datenblätter sinnvolle Instrumente zur Bewältigung der täglichen Arbeit - einschließlich der Evaluation - sind. Die Matrix B, die nicht statisch sondern mit dem weiteren Fortgang des Projektes verändert bzw. fortgeschrieben werden muss, bietet eine wertvolle Zusammenfassung und Grundlage für Berichterstattungen, Evaluationsworkshops u. a. Allerdings bedarf die regelmäßige „Pflege“ der Matrix und der Datenblätter einer disziplinierten Arbeitsweise, für die im täglichen Arbeitsprozess nicht immer genügend Zeit zur Verfügung steht.

Matrix B des Teilprojektes „WLB-Beratungsdienst für Menschen mit Behinderungen“

Anmerkung der Redaktion: Die folgende Tabelle wird komplett abgebildet, auch wenn dies die Lesbarkeit der nächsten Seiten erschwert. Gezeigt werden sollte jedoch, mit welcher Konsequenz und Konkretheit in dem Teilprojekt bei der Zieloperationalisierung vorgegangen wurde.

Tabelle 3: Zieloperationalisierung des Beratungsdienstes/ Agentur der Wirtschaft

Bezeichnung der Visionen	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einfluss-faktoren
1.1 Work-Life-Balance wird für Menschen und Unternehmen in der Region gelebter Alltag.	<p>Menschen mit Handicap erhalten in Abhängigkeit von ihren Fähigkeiten und Vorstellungen gezielte Hilfen bei der Aufnahme und Gestaltung ihrer Berufstätigkeit im Sinne von Work-Life-Balance</p> <p>Unternehmen werden sensibilisiert, gesellschaftliche Verantwortung für benachteiligte Personengruppen zu übernehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kompetente Mitarbeiter/innen der ADW - Angebot von ganzheitlichen Beratungsdienstleistungen - Berufsfähigkeit/ persönl. Stärken der Klienten analysieren, Berufsziele definieren - Klienten in Arbeit vermitteln - partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Berufsabschlüsse und -erfahrungen der Mitarbeiter/innen (ADW) - Teilnehmerlisten/ TN-Akten, TN-Profil - Interessenbekundung - Fragebögen - Testbögen - Arbeitgebergespräche - Gesprächsnotizen /-protokolle - evtl. Arbeitsvertrag der TN - Schriftverkehr 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelle gegen Benachteiligung am Arbeitsmarkt werden weiterhin durch die EU-Politik unterstützt. - gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert - Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt
1.2 Implementieren des Gedanken „Work-Life-Balance“ in regionalen Netzwerke für Menschen mit Handicap	<p>Mitwirken am Auf- und Ausbau eines Netzwerkes zur Unterstützung behinderter Menschen in Zusammenarbeit mit den Teilprojektpartnern sowie regionalen Einrichtungen und Behörden (unter Einbeziehung ehrenamtlicher Berater/innen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakte zu Einrichtungen, die sich für beh. Menschen engagieren - Kontakte zu Ämtern / Behörden - gemeinsame Veranstaltungen mit verschiedenen (TP-) Trägern (teilnehmerbezogene) Erfahrungsaustausche - Konzept zur Anleitung ehrenamtlicher Berater/innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tagesordnungen - Teilnehmerlisten - Protokolle - Gesprächsnotizen - Schriftverkehr - gemeinsame Veranstaltungen - Beratungen durch ehrenamtliche Berater/innen 	<ul style="list-style-type: none"> - gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert - regionale öffentliche Träger und Behörden erklären sich zur Zusammenarbeit und Netzwerkbildung bereit

Bezeichnung der Ziele	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einfluss-faktoren
2.1. Entwicklung und Aufbau eines ganzheitlichen Beratungsdienstes für Menschen mit Handicap und Arbeitgeber unter Einbeziehung ehrenamtlicher Beraterinnen	<p>Der Beratungsdienst ist das Eingangsportale der EP.</p> <p>Als zentrale Anlaufstelle der EP organisiert der Beratungsdienst Maßnahmen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit und zum Informations- und Erfahrungsaustausch und stellt Kontakte zu Einrichtungen her, die sich für die Belange von Menschen mit Handicap einsetzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teamberatungen - Kerngruppentreffen - Foren - Tagesordnungen - Schriftverkehr - EQUAL- Aktionstage Mai 2006 - gemeinsame Veranstaltungen mit TP- Partnern und anderen Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tagesordnungen - Teilnehmerlisten - Präsentationsmaterialien - Protokolle - Gesprächsnotizen 	<ul style="list-style-type: none"> - gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert - Strukturen der Einrichtungen bleiben erhalten
2.2. Weiterer Ausbau eines Netzwerkes hauptamtlicher und ehrenamtlicher Partner zur Unterstützung behinderter Menschen bei ihrer beruflichen Integration unter dem Aspekt des „Work-Life-Balance“	<p>In Zusammenarbeit mit den Teilprojektpartnern und regionalen Einrichtungen wird der Ausbau eines regionalen Netzwerkes unterstützt.</p> <p>Dabei werden schrittweise ehrenamtliche Berater aus der Zielgruppe für die Mitarbeit im Beratungsdienst gewonnen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakte zu Einrichtungen, die sich für Menschen mit Handicap engagieren - Kontakte zu Ämtern, Behörden - gemeinsame Veranstaltungen mit verschiedenen Trägern - Erfahrungsaustausche, Foren - Einsatz ehrenamtlicher Berater/innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tagesordnungen/ Teilnehmerliste - Präsentationen - Protokolle - Gesprächsnotizen - Konzept zur Anleitung ehrenamtlicher Berater/innen 	<ul style="list-style-type: none"> - gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert - Strukturen der Einrichtungen bleiben erhalten - ehrenamtliche Tätigkeit wird weiterhin als gesellschaftlich wertvolle Tätigkeit anerkannt
2.3. Sensibilisierung und Motivation von Unternehmen zur Übernahme gesellschaftl. Verantwortung für benachteiligte Personengruppen	<ul style="list-style-type: none"> - Abbau von Vorbehalten der Unternehmen gegenüber der Leistungsfähigkeit von Menschen mit Handicap - Entwicklung von Lösungsansätzen für eine dauerhafte Eingliederung Betroffener zum Nutzen des Unternehmens - Beratung und Unterstützung von Unternehmen bei der Eingliederung und Beschäftigung beh. Menschen - Beratung zu rechtlichen Grundlagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Öffentlichkeitsarbeit - Schriftverkehr - Arbeitgebergespräche - Beratungsgespräche - Analysen der betrieblichen Bedingungen, - Krisenintervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitungsartikel/ Interviews, Internet, Flyer, Veranstaltungen, Wanderausstellung - Gesprächsnotizen und Tätigkeitsnachweise - Arbeitsplatzanalysen - Bewerberprofile - Infomaterialien 	<ul style="list-style-type: none"> - gesetzliche Regelungen zur Förderung benachteiligter Personengruppen bleiben unverändert - Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt
2.4 Durchführung von Kompetenz-Checks	<p>Feststellen der Persönlichkeits- und sozialen Kompetenzen der Teilnehmer/innen als Grundlage für die Berufszielplanung unter Beachtung der individuellen und realen Möglichkeiten (in enger Zusammenarbeit mit den Teilprojekten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fragebögen - Testbögen - Selbsteinschätzung - Teilnehmer- Profil - Fallberatungen in enger Zusammenarbeit mit den Teilprojektpartnern 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsdokumente des Beratungsdienstes und der Teilprojektpartner - Teilnehmer – Akten 	<p>Menschen mit Handicap bekunden ihr Interesse an Beratung und Unterstützung ihrer beruflichen Integration durch die Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“</p>

2.5 Bewerbungs- beratung und -training	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung auf reale Bewerbungssituationen - Unterstützung bei konkreten Arbeitsangeboten - Erstellen von Fähigkeits- und Anforderungsprofilen 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Gespräche - Seminare - Fallberatungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsdokumente des Beratungsdienstes - Teilnehmer-Akten - Gesprächsnotizen - Curricula 	<p>Menschen mit Handicap bekunden ihr Interesse an Beratung und Unterstützung ihrer berufl. Integration durch „EQUAL“</p>
2.6 Berufliche Integration von Menschen mit Handicap	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Fähigkeits- und Anforderungsprofilen - Organisation von spezifischer Weiterbildung, Trainingsmaßnahmen, Praktika u. a. - Unterbreiten konkreter Arbeitsplatzangebote (in enger Zusammenarbeit mit den Teilprojekten) 	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle Gespräche mit TN - Kompetenz-Check - Arbeitgebergespräche -Arbeitsplatzakquise - Fallberatungen, enge Zusammenarbeit mit den Teilprojektpartnern - Zusammenarbeit mit Bildungsträgern und der Arbeitsverwaltung 	<p>Personalakte Arbeitsverträge bzw. Praktikumsverträge Gesprächsnotizen</p>	<p>Menschen mit Handicap bekunden ihr Interesse an Beratung und Unterstützung ihrer berufl. Integration durch die Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“</p>
2.7. Erarbeitung von Handlungsleitfäden u. a. zur beruflichen Integration von Benachteiligten nach dem Prinzip des Work-Life- Balance und Erstellen von Infomaterialien	<ul style="list-style-type: none"> - eine strukturierte Arbeits- und Handlungsweise unterstützt eine erfolgreiche Verwirklichung der angestrebten Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragebögen zur Erfassung der Situation und Interessen der TN - Eingangcheckverfahren zur Kompetenzfeststellung - Informationen zur erfolgreichen Verhandlung mit AGn zum Thema „Beschäftigung von Menschen mit Handicap“ - Weiterbildung der Berater durch Selbststudium - Teilnahme an Seminaren, Workshops - Durchführung von Seminaren und Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> - erarbeitete Materialien, z. B. Fragebögen, Testbögen, Teilnehmerprofil, Flyer, Handlungsleitfäden, Infoletter, Handbuch usw. - Power- Point-Präsentationen - Seminarunterlagen - Curricula 	
2.8 Beteiligung am transnat. Erfahrungs- austausch zur Bereicherung des Konzeptes „Work- Life-Balance“ und seiner regionalen Umsetzung sowie zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - aktive Mitarbeit in der Arbeitsgruppe 3 der transnationale Partnerschaft „JOSHA“ - Kennen lernen der verschiedenen Kulturen, Lebens- und Arbeitsgewohnheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kick-Off-Workshop -Arbeitsgruppentreffen - Final-Workshop - Zusammenarbeit mit TP- Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> - Tagesordnungen - Protokolle - Power- Point-Präsentationen - Studien - sonstige Arbeitsergebnisse 	
2.9. Sicherstellung der ordnungsgemäßen Finanzabrechnung und Berichterstattung des TP „WLB- Beratungsdienst“	<p>Zur Absicherung der inhaltlichen Arbeit ist die kontinuierliche Sicherstellung der Fördermittel notwendig. In Zusammenarbeit mit der mittelverwaltenden Stelle sollen frühzeitig Abweichungen von der Planung erkannt und dem durch Aktualisierung der Pläne entgegengewirkt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsplan - 14 Stichtagsberichte - 2 Jahresberichte / Sachberichte - 1 Endbericht / Endabrechnung - Teilnehmerstammlätter 	<ul style="list-style-type: none"> - Antragsunterlagen einschl. Finanzierungsplan - Eingaben in das Online-Tool - Projekthistorie des Teilprojektes - Berichte in Papierform 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen in den Förderrichtlinien rechtzeitig beachten - durch gegenseitige Ersetzbarkeit der Mitarbeiter kommt es zu keinen Verzögerungen bei der Abrechnung

Bezeichnung der Ergebnisse	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbar Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
3.1 Arbeits- und Finanzierungsplan des Beratungsdienstes	Der auf der Grundlage der Antragsunterlagen entwickelte Arbeits- und Finanzierungsplan wird entsprechend den aktuellen Erfordernissen konkretisiert und an jeweils veränderte Situationen angepasst.	- Antragsunterlagen - Arbeits- und Finanzierungsplan in Schriftform und digital	Arbeits- und Finanzierungsplan	Gültigkeit der Antragsunterlagen
3.2 Arbeitsplan und Arbeitsergebnisse der transnationalen Arbeitsgruppe 3	Der Beratungsdienst beteiligt sich am transnat. Erfahrungsaustausch zur Bereicherung des Konzeptes „Work-Life-Balance“ und seiner regionalen Umsetzung sowie zur Entwicklung eigener interkultureller Kompetenzen. Gemeinsam sollen innovative Instrumente und Methoden entwickelt werden, die Menschen mit Handicap bei ihrer beruflichen Integration unterstützen.	- Arbeitsplan der Working-group 3 - Kick-off-Workshop 27./28.10.05; Schwerin - Arbeitsgruppen-treffen: 23./24.03.06; Rom September 06; Spanien März 2007; Schwerin Abschlusskonferenz Juni 2007; Rom	- Arbeitsdokumente - Arbeitsergebnisse (in Schriftform bzw. digital)	
3.3 Teilnehmerbezogenen Arbeitsdokumente	Der Beratungsdienst entwickelt und erprobt Arbeitsdokumente zur Erfassung des Interesses sowie der Kompetenzen der Teilnehmer/innen und als Grundlage zur Entwicklung von Teilnehmer-Profilen und Berufszielplanungen.	- Interessenbekundungen - Eingangsfragebogen - Eingangs-Checkverfahren (Testverfahren/ Testbögen) - Formular: Teilnehmer-Profil - Abschlussfragebogen - Erläuterungen von Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit der Selbsteinschätzung (nach Hesse/Schrader)	- Arbeitsdokumente des Beratungsdienstes - Teilnehmer-Akten	
3.4 „Lexikon“ über Schlüsselqualifikationen/ Kompetenzen als „Handbuch für Jedermann“	Als Schlüsselqualifikationen werden relativ lang verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werthaltungen als „Schlüssel“ zur rascheren und reibungslosen Erschließung von wechselndem Fachwissen und zur Bewältigung neuer beruflicher Aufgaben verstanden. (Dieter Mertens, 1974)	Zusammenstellung und kurze Erläuterung wichtiger Schlüsselqualifikationen (1. Halbjahr 2006)	„Handbuch für Jedermann“	
3.5 Leitfaden/ Checkliste zur erfolgreichen Verhandlung mit Arbeitgebern zur Thematik Beschäftigung von Menschen mit Handicap/	Wir bieten durch Seminare, Leitfäden, Checklisten, Infoletter u. a. Unterstützung zur erfolgreichen berufl. Integration der Menschen mit Handicap sowie zur Gesprächsführung mit Arbeitgebern an.	Leitfaden für Gespräche mit Arbeitgebern (Mai 2006)	Leitfaden/Checkliste	

Bezeichnung der Ergebnisse	Erläuterungen	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Annahmen zu externen Einflussfaktoren
Empfehlungen für erfolgreiche Akquisestrategien	Damit soll gezielt auf Personalpolitik und Einstellungspraxis der Unternehmen Einfluss genommen werden.			
3.6 Angebot von offenen Seminaren für die Teilprojektpartner zu Themen wie: -behinderte Menschen und berufliche Rehabilitation -berufliche Integration von Menschen mit Handicap und mögliche Fördermittel	Mitarbeiter/innen der Teilprojektpartner, die bisher wenig Erfahrungen in der Arbeit mit behinderten Menschen haben, bieten wir durch Seminare, Leitfäden, Checklisten, Infoletter u. a. Unterstützung zur erfolgreichen beruflichen Integration der Menschen mit Handicap sowie zur Gesprächsführung mit Arbeitgebern an.	1 x jährlich offene Seminare für die Mitarbeiter/innen der Teilprojekte 1. Seminar: 15.09.2005 (beh. Menschen, Behinderungsarten) 2. Seminar: 2006 (Berufliche Rehabilitation) 3. Seminar: 2007 (Berufl. Integration von Menschen mit Handicap)	Seminarunterlagen und Präsentationen (Curricula)	
3.7 Konzept zur Anleitung ehrenamtlicher behinderter BeraterInnen	Der Beratungsdienst nutzt bei seiner Tätigkeit den Erfahrungsschatz behinderter Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Arbeitssuchender als wertvolle Ressource in Form von freiwilliger, ehrenamtlicher Beratertätigkeit. Der intensive Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung Betroffener soll das bewusste Erkennen der eigenen Identität fördern.	Entwickeln eines Konzeptes zur Anleitung der ehrenamtlichen Berater/innen (August 2006)	Konzept	
3.8 Infoletter z. B. über Ursache und Auswirkung einzelner Behinderungsarten im Arbeitsprozess, den Umgang mit behinderten Mitarbeitern, Arbeitspaltzaus- und -umgestaltung, mögliche Förderinstrumente	Mitarbeiter/innen der Teilprojektpartner, die bisher wenig Erfahrungen in der Arbeit mit behinderten Menschen haben, bieten wir durch Seminare, Leitfäden, Checklisten, Infoletter u. a. Unterstützung zur erfolgreichen beruflichen Integration der Menschen mit Handicap sowie zur Gesprächsführung mit Arbeitgebern an.	halbjährlich Infoletter bzw. Handlungsleitfäden zu unterschiedlichen Themen (ab 2006)	Infoletter/ Handlungsleitfäden	
3.9 Öffentlichkeitsarbeit (in Abstimmung mit der EP)	Der WLB-Beratungsdienst als zentrale Anlaufstelle der EP beteiligt sich an der Initiierung und Organisation von Maßnahmen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit und zur Installation eines Netzwerkes für die Unterstützung der beruflichen Integration von Menschen mit Handicap.	- in Abstimmung mit der EP und den Teilprojekten Auftreten in der Öffentlichkeit durch Gesprächsrunden, Erfahrungsaustausche/ Foren, Presseartikel, Flyer, u. a. m. (laufend)	- Presseartikel - Flyer - Handlungsleitfäden - Infoletter - Handbuch - Präsentationen - Foren - Website(n) - EQUAL- Wanderausstellung - Gesprächsnotizen - Protokolle - usw.	

Grundlagen, Inhalte und Instrumente der Selbstevaluation in den Teilprojekten

Der Einbezug des Selbstevaluationsaspektes in das Evaluationskonzept impliziert eine besondere „Philosophie“ seitens der Evaluatoren und der betroffenen Akteure im Projekt. Ein Verständnis von Selbstevaluation lässt sich anhand der folgenden sieben thesenförmigen Aussagen hinsichtlich seiner Spezifika und als relevanter Teil der Qualitätsentwicklung näher beschreiben, woraus sich zugleich der Rahmen für die Umsetzung ergibt:¹²

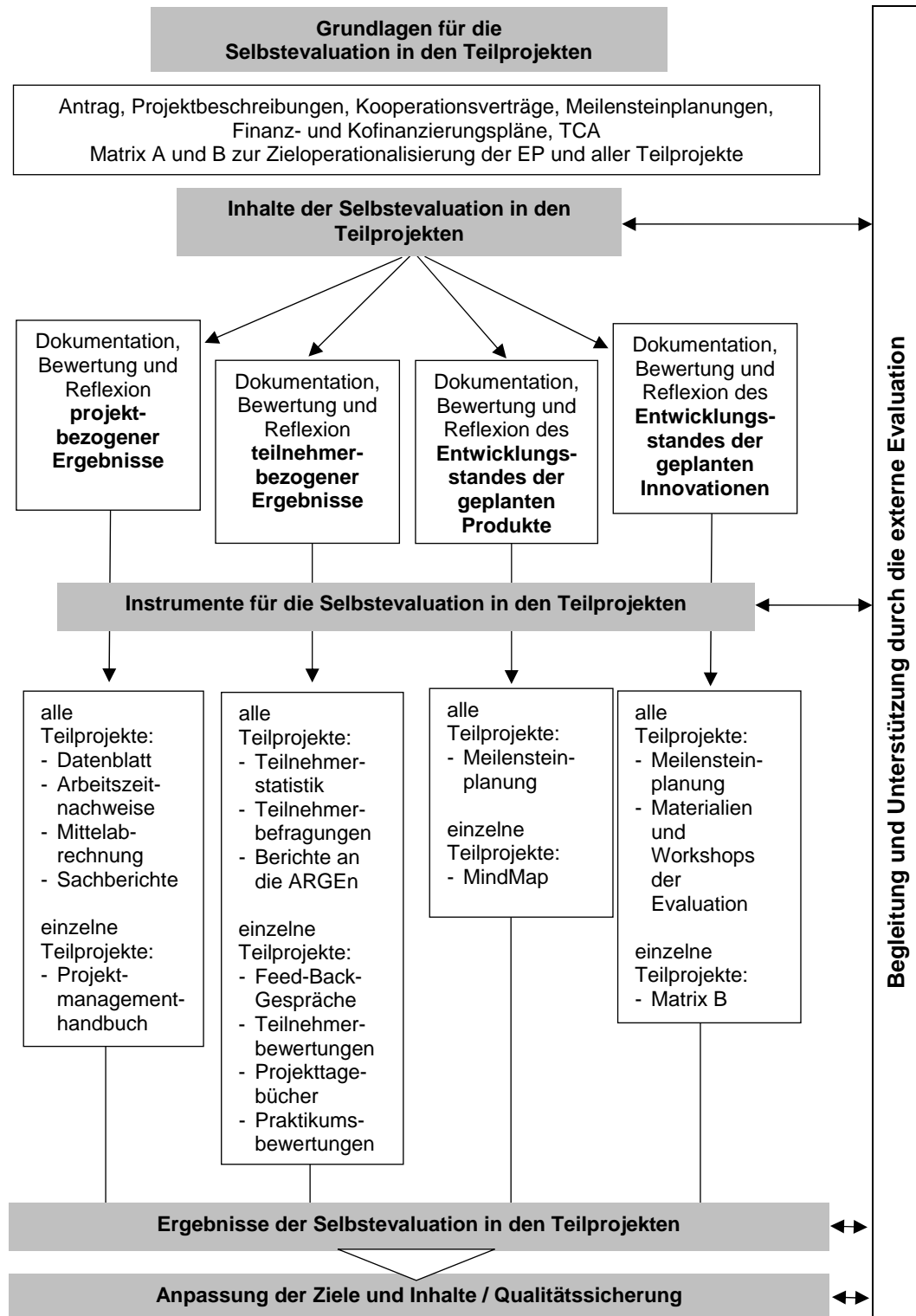
„Selbstevaluation bedeutet nichts anderes als den Mut zu haben, selbst genau hinzublicken, wo meine (unsere) Schwächen liegen.“

- Selbstevaluation kreist um Messbares und Unmessbares, Statistiken und Beziehungen. Sie geht davon aus, dass sich eine nachhaltige Entwicklung gleichermaßen in fassbaren Daten und in spürbarer Ausstrahlung von Haltung und Beziehung ausdrückt.
- Exakter Zuschnitt und Umsetzung einer Selbstevaluation müssen von den Beteiligten selbst gestaltet werden. Sie sind Teil jenes Entwicklungsprozesses, auf den die externe Evaluation und wissenschaftliche Begleitung hinzielt.
- Selbstevaluation verfolgt ein emanzipatorisches Ziel. Sie will dazu beitragen, die Träger der Verantwortung - auf allen Stufen - in der ihnen zustehenden Autonomie zu stärken und vor der dauernden Überforderung durch Außenstehende zu schützen.
- Widerstände gegen die Selbstevaluation müssen ernst genommen werden. Sie werden am ehesten in einer offenen Suche nach Konsens überwunden.
- Selbstevaluation setzt Eigenverantwortung voraus. Indem wir Selbstevaluation fördern, ermutigen wir dazu, eine der wichtigsten Komponenten der Nachhaltigkeit ernst zu nehmen: Wo die Beteiligten die Ziele der gemeinsamen Arbeit zur eigenen Sache machen - und damit zum Gegenstand eigener Beurteilung - schlägt die Entwicklung starke Wurzeln.
- Selbstevaluation und externe Evaluation sind aufeinander angewiesen und müssen aufeinander bezogen sein. Wer Selbstverantwortung übernimmt, braucht die Herausforderung von außen und durch das übergreifende Ganze. Wer im Rahmen dieses Ganzen als Externer evaluiert, darf sich nicht um die lebendigen Einzelerfahrungen aus der Selbstevaluation drücken. Lernprozesse sind auf die Dauer nur in dieser Spannung möglich.

¹² nach: DEZA 1990, S. 36 ff.

Die folgende Übersicht stellt die Grundlagen, Inhalte, Instrumente und die Verwendung der Ergebnisse der Selbstevaluation in den Teilprojekten der Entwicklungspartnerschaft dar.

Abbildung 7: Selbstevaluation in den Teilprojekten



Die Instrumente zur Durchführung der Selbstevaluation in den Teilprojekten wurden teilweise neu erarbeitet oder bestehende Instrumente angepasst und in den Dokumentationsprozess einbezogen. So gab es für Arbeitszeitznachweise, Mittelabrechnungen und Sachbericht Vorgaben der nationalen Koordinierungsstelle Bonn und Vorgaben der Mittelverwaltung der EP selbst. Zusätzlich wurden gemeinsam die Datenblätter, Produktübersichten oder auch teilprojektübergreifende Befragungsinstrumente entwickelt.

Datenblatt

- wurde abgeleitet aus den Visionen und Zielen der gesamten Entwicklungspartnerschaft und der Teilprojekte über die durchgeführte Zieloperationalisierung (Matrix A und B)
- dient der zusammenfassenden Darstellung aller Aktivitäten und Maßnahmen im Teilprojekt
- gibt einen Überblick über quantitative Ergebnisse der Projektarbeit
- gibt einen Überblick über den quantitativen Verlauf der Projektarbeit, indem die Daten 2-monatlich (entsprechend der Abrechnungszeiträume EQUAL) erfasst werden

Liste der erstellten Produkte / Instrumente

- betrifft die in den Teilprojekten entwickelten Instrumente und Methoden oder erstellten Analysen, Berichte usw.
- diese sollten der Unterstützung der eigenen Arbeit, der Entwicklung oder der Vermittlung der Teilnehmer dienen
- diese Produkte sind für eine mögliche weitere Verwendung (Stichworte: Nachhaltigkeit und „Mainstream“) externer Partner aufbereitet
- das können sein: Checklisten, Gesprächsleitfäden, Argumentationshilfen, Fragebögen, Curricula, Analysen, Berichte, Konzepte, Präsentationen, Rechercheergebnisse, Flyer, Informationsmaterialien, speziell angepasste Software-Tools und anderes

Befragungen der Teilnehmer

- betrifft die Befragung der Teilnehmer nach absolvierten Kursen, Beratungen, Praktika usw.
- diese sind durch das Teilprojekt einzusetzen und im Zusammenhang mit sonstigen Unterlagen bzw. anderen teilnehmerbezogenen Analysen zur eigenen Qualitätssicherung auszuwerten

Sonstige Unterlagen

- weiterführende Angaben zu den Teilnehmern je nach spezifischen Aufgaben der Teilprojekte
- Beschreibungen erfolgreicher Aktivitäten, innovativer Ansätze, Problemlösungen usw.

Darüber hinaus haben einzelne Teilprojekte eigene Instrumente entwickelt, zum Einsatz gebracht und nutzen deren Ergebnisse zur Bewertung ihrer Arbeit.

Instrumente und erste Ergebnisse der Selbstevaluation im Teilprojekt „Mobilitätsentwicklung für Jugendliche mit Handicap“ / Evangelische Jugend Schwerin

Das Vorhaben „Mobilitätsentwicklung für Jugendliche mit Handicap“ ist ein Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft „Work-Life-Balance“. Das Projekt wendet sich an Jugendliche und junge Erwachsene bis zu einem Alter von 25 Jahren mit besonderen sozialen, psychischen oder gesundheitlichen Problemen. Meist liegen multiple Probleme vor, die bisher einen Zugang in den ersten Arbeitsmarkt kaum möglich machten. Die jungen Erwachsenen haben oftmals unterschiedlichste Maßnahmen abgebrochen oder Hilfsangebote ausgeschlagen. Da diese Personengruppe besondere Unterstützung bei der Lebensbewältigung braucht, soll mit Hilfe des Mobilitätstrainings versucht werden, einen Grundstein für eine Stabilisierung zu legen und so eine Arbeitsaufnahme erst möglich zu machen. In Gruppen von bis zu 12 jungen Menschen werden tägliches Leben und Mobilität trainiert.

Folgende Schwerpunkte stehen im Zentrum:

- Berufliche Orientierung: Entwicklung eines realistischen beruflichen Selbstbildes, Berufsfindung, Betriebsbesichtigungen, Bewerbungen, Praktikumssuche
- Praktische Fähigkeiten: eigene Wohnung führen, Geld einteilen, Zurechtfinden in anderen Orten, Freizeitgestaltung
- Kompetenztraining: Umgang mit Medien (Internet, TV etc.), sprachliche Fähigkeiten, Konfliktlösung, Anti-Aggressions-Training
- Allgemeinbildung/ Kultur: Fremde Kulturen, Länder (auch Bundesländer), Geschichte, Projekte (z. B. Film, Foto)
- SchuleClassic: Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich Lesen, Schreiben und Rechnen

Parallel zum Mobilitätstraining und der Unterstützung zur Persönlichkeitsentwicklung finden Unterricht zur Berufsfindung und Bewerbungstraining statt.



Abb 8.: Projektmitarbeiter und Teilnehmerinnen der Evangelischen Jugend Schwerin

Es werden Praktikumstellen gesucht, Bewerbungen geschrieben und die jungen Menschen während eines dreimonatigen Praktikums intensiv begleitet.

Das Projekt ist sehr praktisch angelegt. Die Schulungsräume sind ansprechend eingerichtet und heben sich von klassischen Räumen für Weiterbildungen ab. Sie sollen mehr an eine Wohnung erinnern, haben eine Küche, einen großen Aufenthaltsbereich und einen Seminarbereich. Es werden Trainings in fremden Orten durchgeführt, intensivpädagogische Elemente und auch aufsuchende Arbeit im Bedarfsfall sind Bestandteil der Arbeit. Der erste Durchgang endete im April 2006, der zweite Durchgang läuft seit März 2006, die weiteren Durchgänge starten im August 2006, sowie Januar 2007 (z. T. laufen die Kurse parallel).

Neben der Verpflichtung im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Selbstevaluation in der Projektarbeit durchzuführen, sind diese Elemente Bestandteil eines jeden Angebotes bei der Evangelischen Jugend Schwerin. Vor allem die Erfahrungen in Weiterbildungsangeboten für junge Mütter¹³, wie auch bundesweiter Studien¹⁴ bilden den Erfahrungshintergrund.

Mit der Antragstellung, der Zielplanung, der Erarbeitung der Matrizen A und B zur Operationalisierung der Ziele wurden die Grundlagen geschaffen, die Selbstevaluation in diesem Teilprojekt umsetzen zu können. Hierzu gab es Unterstützung und Anregung von der externen Evaluation, die dazu führte, eigene Instrumente zu entwickeln, einzusetzen, auszuwerten und Rückschlüsse für die weitere Projektarbeit zu ziehen.

Darstellung der eingesetzten Instrumente zur Selbstevaluation

Die **Matrix B** ist bereits vorgestellt worden. Bei uns diente sie dazu, die dort genannten Indikatoren zu finden und daraus ein **Datenblatt** zu entwickeln. In diesem Datenblatt werden vorrangig die quantitativ bewertbaren Elemente festgehalten (Kontakte zu Einrichtungen, Netzwerkpartnern, Teilnehmenden etc.).

Weitere Indikatoren, die in dem Datenblatt nicht enthalten sind (z. B. Anwesenheitsliste), werden separat erfasst. Das Datenblatt ist in monatliche Spalten unterteilt, um einen sofortigen Überblick über die Ereignisse im Jahresverlauf wiedergeben zu können.

Um die direkte Wirkung unseres Angebotes überprüfen zu können, haben wir eine ganze Reihe von **Teilnehmerfragebögen** entwickelt.

¹³ Vgl. www.mutterkompetenzen.de – Langzeitevaluation zum Verbleib der Teilnehmerinnen

¹⁴ Vgl. www.soziales4u.de/sm/ - Bundesweite Studie Sozialmanagement

Sie sind zu folgenden Terminen einzusetzen:

- wöchentliches Feedback
- nach Ende des theoretischen Teils (4 Monate)
- nach Ende des Praktikums (3 Monate)
- nach Ende des gesamten Durchgangs (7 Monate)
- Langzeitevaluation 4 Wochen nach Ende des Durchgangs
- Langzeitevaluation 6 Monate nach Ende des Durchgangs

Darüber hinaus gibt es **Arbeitszeitchweise** der beteiligten Kollegen, die im Hinblick auf die Selbstevaluation einen wichtigen Bestandteil bilden, sowie ein **Punktesystem**.

Während die anderen genannten Instrumente unsere Projektarbeit dokumentieren und bewerten, dient das mit Beginn des zweiten Durchgangs eingeführte Punktesystem dazu, die Entwicklung der Teilnehmer zu bewerten. Dieses System beruht auf dem Prinzip der positiven Verstärkung und soll die in der Regel schwer zu motivierenden Teilnehmenden unterstützen.

Es werden Punkte vergeben für:

- das pünktliche Kommen
- Anwesenheit ganzer Tag
- Anwesenheit halber Tag
- Tagesform (Beteiligung)
- die Einhaltung der Pausenzeiten
- Sonderveranstaltungen (Mobilitätstrainings)

Es gibt keinen Punkteabzug! Der Punktestand ist regelmäßig zugänglich und kann abgefragt werden. Ziel sind mindestens 70 % der maximal zu erreichenden Punktzahl am Ende eines Monats. Die Zielerreichung wird mit einer besonderen Gruppenmaßnahme honoriert. Zukünftige Veränderungen des Punktesystems sind möglich, insbesondere was die inhaltliche Differenzierung der Punktevergabe betrifft.

Erfahrungen mit dem Einsatz dieser Instrumente

Die Matrix B ist durch die Übertragung in das Datenblatt ein übergeordnetes Arbeitsinstrument geblieben. Sie kommt deshalb nicht alltäglich zum Einsatz, hat durch ihre Erstellung allerdings die Grundlage für jede Selbstevaluation gelegt.

Das Datenblatt hat sich als sinnvolles Instrument der Arbeitsreflexion herausgestellt. Die regelmäßigen Eintragungen erfordern dabei viel Disziplin, insbesondere, wenn man sich an verschiedenen Orten aufhält. Für das vergangene Jahr war die Erfassung durch die erst im Laufe der Maßnahme stattfindende Entwicklung des Datenblatts schwierig. Trotzdem hat es eine Zusammenfassung und ein Ergebnis für 2005 gegeben.

Tabelle 4: Datenblatt Teilprojekt "Mobilitätsentwicklung für Jugendliche mit Handikap" 2006

Maßnahmen	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Zwischen- ergebnis
zur Motivation von Jugendlichen							
persönlich							
telefonisch erreicht							
postalisch							
aufsuchen							
zur Motivation von Jugendlichen							
während des Praktikums							
persönlich							
telefonisch							
postalisch							
aufsuchend							
Kontakte Praktikumsakquise							
TN Akquise							
individuelle Projektvorstellung							
Zeitung							
Flyer							
Projektvorstellung bei Trägern							
Netzwerkkontakte (Seminare)							
Aktionen Mobitraining (außerhalb)							

Der Nutzen dieses Datenblattes ergibt sich für die eigentliche Projektarbeit nur begrenzt. Für die gesamte Entwicklungspartnerschaft und die Quantifizierung der Arbeit ist dies ein sehr übersichtliches und z. T. beeindruckendes Instrument. Insbesondere durch die Bedeutung von Zahlen für die vermeintliche Bewertung von Maßnahmen bleibt das Datenblatt unerlässlich.

Obwohl nicht im Sinne der Selbstevaluation eingeführt, bieten die Arbeitszeitchroniken über die Arbeitszeiteinteilung und deren Inhalte einen sehr wichtigen Überblick. Da die Arbeitszeitchroniken auch für die Abrechnung wichtig sind, haben sie bei allen Beteiligten einen hohen Stellenwert.

Das Punktesystem ist erst im zweiten Durchgang eingeführt worden. Schon jetzt zeigen sich erste Erfolge durch die direkte Rückmeldung des Geleisteten an die Teilnehmenden. Das System ist sehr aufwändig, zeigt sich bisher aber auch als sehr sinnvolles Instrument bei einem unserer wichtigsten Aufträge: die Teilnehmenden zu motivieren.

Auch die Teilnehmerfragebögen sind erst im Laufe des ersten Durchgangs entwickelt worden, daher kamen die wöchentlichen Fragebögen bisher nur begrenzt zum Einsatz. Die Fragebögen zum Ende des theoretischen Teils wurden genutzt, die anderen finden zum entsprechenden Zeitpunkt Verwendung.



Abb 9.: Bewertung der Bildungsangebote durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

Sowohl für die Mitarbeiter, wie auch für die Teilnehmenden bieten diese Fragebögen und deren Auswertung einen hohen Reflexionsgrad. Zusätzlich bilden sie in unserem Fall einen besonders hohen Nutzen für die Erstellung eines Gesamtkonzeptes, wie mit dieser Zielgruppe am sinnvollsten umzugehen ist, wenn das Ziel besteht, die Teilnehmenden in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Für dieses innovative Produkt brauchen wir die regelmäßige Rückmeldung aller Beteiligten.

Ergebnisse der Selbstevaluation

Das Datenblatt ist in den Unterlagen des Projekts einzusehen. Interessant werden die Ergebnisse über das gesamte erste Jahr, um Verläufe und Veränderungen sichtbar zu machen.

Während die wöchentlichen Fragebögen durch die Kürze der Projektlaufzeit bisher keine Ergebnisse erbracht haben – sie sind für den zweiten Durchgang zu erwarten – waren wir auf die Ergebnisse des Fragebogens nach Ende des theoretischen Teils sehr gespannt. Durch die kleine Gruppengröße war die Auswertung aber so uneinheitlich, dass sich keine eindeutigen Tendenzen erkennen lassen. Trotzdem gab es mehrheitlich gute Bewertungen für die Bereiche Ablauf, Organisation und Lehrkräfte. Interessant war, dass ein Großteil der Teilnehmenden den eigenen Beitrag zum Kurs nur als „ausreichend“ bewertet hat. Auch das Gruppenklima fand nur eine mittelmäßige Bewertung. Für uns ist durch den Gesamtüberblick deutlich geworden, dass die Kursinhalte weiter zu optimieren und den Bedürfnissen der Teilnehmenden anzupassen sind.

Die Arbeitszeitnachweise haben sehr deutlich darauf hingewiesen, dass wir mehr Arbeitszeit in die Umsetzung des Equal-Projektes verwenden, als tatsächlich finanziert wird. Der Aufwand, insbesondere im Leitungs- und Verwaltungsbereich, wurde von uns bei der Antragstellung deutlich unterschätzt.

Eines der ersten Ergebnisse des Punktesystems trat schon nach wenigen Tagen ein. Ein Jugendlicher schaffte es nicht, regelmäßig pünktlich zu kommen.

Dadurch konnte der die Höchstpunktzahl nicht erreichen. So bat er einen Angestellten des Projekts, ihn regelmäßig zu Hause abzuholen, was aufgrund der Wohnsituation gut möglich war. Seitdem holen die beiden sich wechselseitig ab, damit der junge Mensch Verantwortung übernimmt und sich an die Regelmäßigkeit gewöhnt.

Fazit

Ein erstes Ergebnis des Rückblicks auf die bisher entwickelte und eingesetzte Selbstevaluation ist sicherlich die Erkenntnis über deren Notwendigkeit. Inhaltlich werden wir auf dieser Grundlage die einzelnen Durchgänge miteinander vergleichen und entsprechend bewerten können. Vereinzelt wurde durch die Reflexion bereits an Inhalten gefeilt. So ist auch die Einführung des Punktesystems durchaus vor dem Hintergrund zu verstehen, dass wir ein solches Instrument zur Motivation der Teilnehmenden im Sinne einer regelmäßigen Reflexion gesucht haben. Besonders spannend bleiben die Langzeitevaluationen. Hier wird sich zeigen, was unser Angebot auf lange Sicht bewirken konnte.

Die Arbeitszeit, die jedes einzelne Teilprojekt für die Entwicklung, Umsetzung und Auswertung der Selbstevaluationsinstrumente eingesetzt hat, ist sicher beeindruckend hoch und war vorher in diesem Umfang nicht einkalkulierbar. Im Sinne einer qualifizierten Weiterentwicklung der Angebote eines jeden Partners scheint dieser Einsatz aber durchaus gerechtfertigt.

Selbstevaluation und erste Schlussfolgerungen im Teilprojekt „Integration von Migranten mit Behinderung“ / SBW Schwerin

In Mecklenburg-Vorpommern leben ca. 40.000 Migranten und Migrantinnen. In Schwerin sind ca. 5.800 Personen Zuwanderer, das sind ca. 6 % der Bevölkerung. Insgesamt leben in der Landeshauptstadt ca. 1.000 Spätaussiedler, 500 eingebürgerte Ausländer, 4.300 Ausländer (Kontingentflüchtlinge, Asylberechtigte, Flüchtlinge u. a.). Die Herkunftsländer sind im Besonderen die Ukraine (ca. 1000), Russland (ca. 800), Vietnam (ca. 400) und der arabische Raum, meist Irak (ca. 300).

Bei allen Migranten und Migrantinnen sind fehlende oder völlig unzureichende Sprachkenntnisse bei der Einreise nach Deutschland festzustellen. Durch die im Zuwanderungsgesetz geregelte Sprachförderung, die lediglich 600 Stunden für einen Sprachkurs und 30 Stunden für einen Orientierungskurs umfassten, können jedoch die notwendigen Sprachkenntnisse, die für eine Eingliederung in den Arbeitsmarkt erforderlich sind, nicht ausreichend vermittelt werden. Diese Personengruppe hat deshalb zu einem großen Teil erhebliche Probleme, eine gesellschaftliche und berufliche Integration zu erreichen. Bei Migranten und Migrantinnen, bei denen zu den sprachlichen Barrieren zusätzliche gesundheitliche Einschränkungen auftreten, stellen sich die beruflichen Eingliederungschancen noch schwieriger dar. Unzufriedenheit mit der eigenen Lebenssituation, soziale und familiäre Spannungen, geringes Selbstwertgefühl und gesellschaftliche Isolation sind bei diesem besonders benachteiligten Personenkreis stark ausgeprägt.

Mit der im Teilprojekt umgesetzten Sprachförderung, vor allem der Vermittlung berufsbezogener Sprachkenntnisse verbunden mit dem Aufzeigen beruflicher Chancen in Deutschland sowie einer individuellen Hilfestellung bei der Bewältigung der Lebenssituation, sollen Defizite ausgeglichen und eine Verbesserung der Chancengleichheit bei der Integration in die Gesellschaft und in den Arbeitsmarkt erreicht werden.

Im Ergebnis der Selbstevaluation der ersten von drei geplanten Maßnahmen, die in der Zeit vom 04.10.2005 bis 28.04.2006 stattfand, konnten bereits umfangreiche Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit im Projekt abgeleitet werden.

Die Prozessverläufe werden auf der Basis der zu Projektbeginn erarbeiteten Matrix B für das Teilprojekt wie folgt chronologisch bewertet:

1. Welche Aktivitäten / Tätigkeiten waren Ziel und was wurde umgesetzt?
2. Welche Ergebnisse wurden erreicht?
3. Inwiefern konnten dadurch Kern- und Projektziele erreicht werden?
4. Wurde ein Beitrag zur Erreichung des Oberzieles geleistet?

Folgende Instrumente zur wurden dabei zur Eigenevaluation eingesetzt:

- Matrix B
- Datenblatt
- Teilnehmerfragebogen
- Feedbacks
- Tabellen / Listen
- Verträge
- Auswertungsbogen
- Klassenbücher
- Anwesenheitslisten

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Selbstevaluation, so wie sie im Teilprojekt dokumentiert werden, aufgelistet. Diese stellen den aktuellen Stand nach ca. einem Drittel der gesamten Projektlaufzeit dar. Insofern werden sich die Ergebnisse noch verändern oder erweitern. Die Darstellung entspricht der Logik der in der Entwicklungspartnerschaft gemeinsam erarbeiteten Matrix A und B, die davon ausgeht, dass über die Aktivitäten Projektergebnisse erreicht und damit Beiträge zur Erreichung der Kernziel sowie der Oberziele bzw. der Visionen geleistet werden.

1. Welche Aktivitäten / Tätigkeiten waren Ziel und was wurde umgesetzt?

	Aktivitäten, die ergriffen wurden, damit die definierten Ergebnisse eintreten	eingesetzte Instrumente (Quelle der Nachprüfbarkeit)
1.	6 Informationsveranstaltungen zur Teilnehmergebung	Teilnehmerlisten
2.	10 Termine zur Projektvorstellung	wahrgenommene Termine
3.	60 Einzelinformationen	Teilnehmerlisten Gesprächsprotokolle
4.	26 Persönliche Gespräche mit TeilnehmerInnen während der Theoriephase	Teilnehmergebunggesprächsblätter
5.	6 Auswertungen des Unterrichtes mit den Dozenten	Auswertungsprotokolle
6.	56 Unternehmenskontakte	Betriebskontaktliste

2. Welche Ergebnisse wurden erreicht?

	Projektergebnisse, die der Zielerreichung dienen	eingesetzte Instrumente (Quelle der Nachprüfbarkeit)
1.	- gesicherte Finanzierung und Kofinanzierung	Kalkulation und Kursabrechnung/ Mittelanforderung
2.	- abgeschlossene Fortbildungsverträge mit den TeilnehmerInnen	19 Fortbildungsverträge

Fortsetzung Tabelle: Ergebnisse

3.	- erstelltes Curriculum	Curriculum für Kurs 1
4.	- eingerichtete Infrastruktur	Kauf und Nutzung von PC-Technik
5.	- Zielgruppenanalyse entsprechend des Projektansatzes	Gesprächsprotokolle
6.	- Akquise von Praktikumsplätzen	Praktikumsverträge
7.	- Sicherung der Kursablauforganisation entsprechend dem Curriculum	Klassenbuch
8.	- Erstellung der Instrumente für die Selbstevaluation	Datenblatt, Feedbacks, Praktikumseinschätzung durch TeilnehmerInnen und Unternehmen, Einschätzung der Theoriephase, Betriebskontakte

3. Inwiefern konnten dadurch Kern- und Projektziele erreicht werden?

	Erreichung der Kern- / Projektziele Erarbeitung innovativer Produkte	eingesetzte Instrumente (Quelle der Nachprüfbarkeit)
Arbeitsstand nach 6 Monaten Projektlaufzeit		
1.	Kontakt zur Bildung eines Sprachfördernetzwerkes <ul style="list-style-type: none"> - Informationen an verschiedene Akteure im Rahmen des Netzwerkes Migration und Einzelkontakte - noch keine konkreten Ergebnisse, da Integrationsbeauftragte auch Sprachkursträgerberatungen durchführt, so dass dieses Netzwerk bereits in Ansätzen gegeben ist. 	9 Kontakte mit potenziellen Netzwerkpartnern
2.	Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen <ul style="list-style-type: none"> - Auswertung des 1. Durchlauf der Theorie mit den eingesetzten Dozenten - Vor- und Nachteile der eingesetzten Methoden und Lehrmittel wurden erfasst - Erarbeitung von Schlussfolgerungen, und Einarbeitung der Erfahrungen von Kurs 1 in das nächste Curriculum 	Klassenbuch, Kursauswertung Kurs 1, Curriculum und Plan der Ablauforganisation für Kurs 2
3.	Entwicklung eines Fragebogens „Bildungslaufbahnberatung für Migranten“	1. Entwurf des Fragebogen „Bildungslaufbahnberatung für Migranten“
4.	Modellhaftes Durchführungskonzept	permanente Arbeit (Curriculum, Ablauforganisation, Dokumente der Kursorganisation)

4. Wurde ein Beitrag zur Erreichung des Oberzieles geleistet?

	Erreichung der Oberziele nachgewiesen durch folgende Indikatoren	eingesetzte Instrumente (Quelle der Nachprüfbarkeit)
Herstellung des „Work-Life-Balance“ für die Zielgruppe		
1.	<p>Verbesserung der Sprachkenntnisse, Integrationsbereitschaft und -möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - bei 11 TeilnehmerInnen erhebliche Fortschritte mündlich und schriftlich - bei 3 TeilnehmerInnen großes Bemühen, aber nur mittlere Ergebnisse - bei 5 TeilnehmerInnen, zu geringe Anstrengungsbereitschaft bzw. Leistungsvermögen 	<p>Die Aktivitäten und Leistungen zeigen sich in den Leistungsbewertungen, die für mündliche und schriftliche Ergebnisse vergeben wurden sowie in den Prüfungsergebnissen.</p> <p>6 Teilnehmende konnten sehr gute Leistungen nachweisen und 5 Teilnehmende erreichten gute Prüfungsergebnisse.</p> <p>Die Leistungen sind im Klassenbuch zu ersehen und wurden im Zertifikat der TN dokumentiert.</p>
Integration in den Arbeitsmarkt und gefestigte soziale und gesellschaftliche Bindungen		
2.	<p>Bereitstellung eines Praktikumsplatzes für alle Teilnehmenden</p> <p>von 19 TN schlossen 17 TN das Praktikum erfolgreich ab (zwei TN verzeichneten wegen Krankheit hohe Fehlzeiten)</p> <p>Praktikumsbeurteilungen durch die Unternehmen waren bis auf zwei Ausnahmen positiv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - für alle Teilnehmenden konnten Praktikumsverträge abgeschlossen werden - Praktikumeinschätzung durch Betrieb
3.	<p>Angebot eines Arbeitsplatzes, weiterführender Ausbildung bzw. Arbeitsplatzoptionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mündliche Zusage bzw. Verträge für Vollzeitarbeitsplatz für 2 TN ab Juni 2006 - mündliche Zusage für Aushilfsarbeitsvertrag bzw. Teilzeitvertrag für 3 TN - mündliche Zusage für betriebliche Umschulung für 1 TN - 2 TN erhielten eine Arbeitsplatzoption für einen späteren Zeitpunkt - 1 TN beginnt ab 1. Juni 2006 mit einem 1-Euro-Job

Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der Selbstevaluation

Für die Theoriephase wurde unter Beachtung der Besonderheiten der Zielgruppe eine Reihe von Schlussfolgerungen gezogen, die bei der Gestaltung der nächsten Durchgänge berücksichtigt werden.

A) hinsichtlich der gesundheitlichen Einschränkungen der Teilnehmenden:

- bei Rückenproblemen:
 - veränderte Pausenregelung
 - Ermöglichen von Bewegungsfreiheit
 - Aufstehen während des Unterrichts gestattet
- bei Sehschwäche:
 - Tischanordnung verändern – richtiger Winkel zur Tafel
 - größere Schrift an der Tafel
 - vergrößerte Arbeitsblätter
- bei Kopfschmerzen:
 - Tolerieren von späterem Kommen oder früherem Gehen bei akuten Schmerzattacken
- insgesamt:
 - häufige Kurspausen, Entspannungsphasen einbauen

B) hinsichtlich gruppenspezifischer Besonderheiten, wie einer große Heterogenität der Gruppe bezüglich des Sprachniveaus, der Motivation und des Bildungsgrades:

- viel Gruppenarbeit
- Arbeit in Projekten
- Unterstützung der TeilnehmerInnen untereinander wurde gefördert
- Angebot von Stützunterricht
- Einsatz großer Methodenvielfalt; z. B. Einsatz von CDs zum Hör-Verstehen
- Arbeit am PC mit differenzierten Übungen aus dem Internet „Deutsch als Fremdsprache“ vor allem hinsichtlich der Grammatik und Textarbeit

Bereits im ersten Durchgang konnte jeder Teilnehmer in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden üben. Die Niveaustufen wurden mit den Dozenten individuell ausgewählt. Die Bewertung der erreichten Leistungen erfolgte über:

- Leistungskontrollen durch Zwischentest und Bewertung der schriftlichen und mündlichen Leistung ca. alle 2 Wochen (Texte – Grammatik)
- Mündliche Prüfung: in 3er Gruppen wurden Aufgaben gelöst, TeilnehmerInnen bereiteten sich gemeinsam vor und trugen einzeln ihre Ergebnisse vor (Zensuren motivieren größtenteils)
- TeilnehmerInnen wurden in die Praktikumsakquise mit einbezogen durch eigene Recherche im Internet
- bei Vorlage des Praktikumsvertrages präsentierten die TeilnehmerInnen ihr Praktikumsunternehmen in deutscher Sprache vor der Gruppe
- aktive Praktikumsvorbereitung
 - Erstellung von Bewerbungsunterlagen
 - Üben von Vorstellungsgesprächen
 - schriftliche und mündliche Belehrungen über das Verhalten im Betrieb

In Auswertung der Praktikaphase können folgende Einschätzungen vorgenommen werden:

Bei der Praktikumsakquise zeigte sich, dass die Unternehmen nur bedingt bereit sind, Praktikanten aufzunehmen (unabhängig von sprachlichen und gesundheitlichen Einschränkungen), da die Nachfrage nach Praktikumsplätzen sehr groß ist und die Unternehmen sich mit der Praktikumsbetreuung überfordert sehen. Durch intensive Akquise konnten jedoch alle Teilnehmer in Praktika vermittelt werden, aber nicht in allen Fällen in ihren bisherigen Berufsfeldern. Fast allen Teilnehmern gelang es dennoch, sich auch in neue Tätigkeiten einzuarbeiten und mit positiven Beurteilungen das Praktikum abzuschließen.

Die gesundheitlichen Einschränkungen hatten bei der Mehrheit der Teilnehmer keine Auswirkungen auf die Praktikumsdurchführung. Nur in Einzelfällen war ein hoher Krankenstand zu verzeichnen. Die sprachlichen Defizite wurden bei der Mehrheit der Teilnehmer durch Fleiß und Zuverlässigkeit kompensiert und im Umgang mit Kollegen und zum Teil Kunden abgebaut. Die positiven Einschätzungen der Praktikanten und die Bereitschaft der Praktikumsunternehmen, Migranten mit gesundheitlichen Einschränkungen auch eine Chance auf einen Arbeitsplatz einzuräumen, überwiegen.

Dass es nur in Ausnahmen zu einer zeitnahen Vollzeiteinstellung kommen konnte und die Angebote an Teilzeit- und Minijobs überwiegen, ist auf die allgemeine wirtschaftliche Situation und die Auftragslage der Unternehmen zurückzuführen. In keinem Falle wurde als Begründung die gesundheitliche Einschränkung bzw. der Migrationshintergrund angeführt.

Bei vier Teilnehmern zeigte sich jedoch eine geringe Bereitschaft, aktiv in der deutschen Sprache zu kommunizieren, bei diesen traten dann auch die Fehlzeiten auf.

Die Schlussfolgerungen aus dem Praktikum des ersten Kurses richten sich auf die noch längerfristige Akquise von Praktikumsunternehmen und die möglichst bessere Übereinstimmung von beruflichen Abschlüssen und Erfahrungen der Teilnehmer mit den Praktikumsaufgaben. Eine weitere Schlussfolgerung besteht darin, dass beim Träger monatlich ein Praktikantentag durchgeführt wird, um den Erfahrungsaustausch in der Gruppe während des Praktikums zu ermöglichen und so die Motivation der Teilnehmer zu fördern.

Zurzeit wird an der Überarbeitung der Unterrichtskonzeption und der Durchführungsorganisation gearbeitet, in denen Schlussfolgerungen aus der Theoriephase und aus dem Praktikum für den nächsten Kurs eingearbeitet werden.

Selbstevaluation zur Steuerung im Teilprojekt „Existenzgründung – Selbständigkeit als Chance“ / Profil GmbH

Ziel des Teilprojektes ist die Entwicklung, Erprobung und Realisierung von Strategien der Qualifizierung und Beratung von Menschen mit Behinderung sowie deren Stärkung von Selbstbewusstsein und Motivation auf dem Weg in eine erfolgreiche berufliche Selbständigkeit.

Dazu erfolgen:

- Informationen über Chancen und Wege in die berufliche Selbständigkeit
- Motivation und Selbstbewusstseinsstärkung zur Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit
- spezielle fachliche Qualifizierungsmaßnahmen zur Existenzgründung
- Entwicklung individueller Wege in die berufliche Selbständigkeit als reale Lebens- und Arbeitschance, inklusive der Findung der persönlichen Gründer- oder Projektidee
- Anpassung bewährter Gründer- und Projektideen an die individuellen Belange und Möglichkeiten der Projektteilnehmer und Teilnehmerinnen
- Vermittlung praktischer Erfahrungen und Kenntnisse zur Existenzgründung und Unternehmensführung durch Betriebshospitationen, Erfahrungsaustausche und Konsultationen
- Anbahnung von Kontakten zur Realisierung einer erfolgreichen Betriebsnachfolge

Auf der Grundlage einer zeitlich aktuellen Arbeitsplanung, die aus den Visionen und Zielen der Entwicklungspartnerschaft, der bestätigten Projektkalkulation, dem Curriculum und der Kalenderplanung abgeleitet ist, kommt es zur Festlegung konkreter Aufgaben und Arbeitsschritte. Daraus schlussfolgernd wurden als Instrumente zur Dokumentation der Projektarbeit Datenblätter, Fragebögen für Teilnehmer, Übersichten sowie weitere Unterlagen entwickelt und kommen erfolgreich zum Einsatz.

Diese Instrumente gewähren in zusammenfassender Darstellung aller Aktivitäten und Maßnahmen einen zuverlässigen Überblick über Ergebnisse und Verlauf der Projektarbeit. Sie sind die Grundlage für weiterführende Entscheidung zum Ablauf des Teilprojektes sowie notwendige Voraussetzung für die Entwicklung innovativer Produkte.

Beispiele der Dokumentation im Teilprojekt:

Datenblatt A / Projektarbeit:

monatliche Erfassung wichtiger Daten zur Dokumentation und zur Berichterstattung / Stand: 01.05.2006

Maßnahmen	Anzahl	Bemerkungen
Projektaufnahmen / Soll: 32 Teilnehmer	Ist: 17	
Interessenten 2. Seminar	Ist: 11	
aktuelle Teilnehmer - Zahl	Ist: 14, davon Männer: 8 Frauen: 6	Herr R. zum 01.01.06, Herr S. zum 31.01.06, Herr G. zum 01.04.06 ausgeschieden
Arten der Behinderungen		
- körperlich behindert	14	mit GdB 4 TN
- geistig behindert	0	
- psychisch krank	0	
Gründeridee		Konzepte in Arbeit
- vorhanden/ nicht vorhanden	14 / 0	
Einzelcoaching in Vorbereitung	36	Frau F., Frau S., Herr J.
Anmeldung Nebengewerbe		Herr R., Herr L., Herr N.
Informationsveranstaltungen zur Teilnehmergeewinnung	3	mit ARGE SN: 19./25.10. 2005 intern 27.04.2006
Einzelinformationen zur Teilnehmergeewinnung incl. 2. Seminar	124	siehe Gesprächsnachweise
Informationskontakte, Projektvorstellung bei Unternehmen, Vereine, Behörden u. a. Institutionen	89	siehe Nachweis Betriebskontakte
Betriebskontakte zur Vorbereitung Unternehmenshospitationen	49	
Praktikum: mit Vertrag	11	pro TN können verschiedene
mit Fortbildungsvertrag	2	Verträge bzw. Vereinbarungen gültig
mit Hospitationsvertrag	2	sein
mit Vereinbarung	2	
Medienkontakte / Öffentlichkeitsarbeit	9	- Internetauftritt über „Ablony“ - Homepage „Profil GmbH“ - „Einfach anfangen“ Internetinterview - Plakat/ Aufsteller Mecklenburgstr. - Anzeige „Blitz“ am 16.10.2005 - Artikel SVZ 15.02.2006, 17.03.2006 - SN TV: Nachrichten/ Job-Motor - Tag der offenen Tür 16.03.2006
Sponsoren	1	„Ablony“

Fortsetzung Datenblatt A

Monitoring Stichtagsberichte	5	- 31.08.2005 – geprüft - o. k. - 31.10.2005 – geprüft - o. k. - 31.12.2005 – geprüft - o. k. - 28.02.2006 – geprüft - o. k. - 30.04.2006
Sachbericht	1	- 15.01.2006
Transnationale Arbeitsgruppe Teilnahme an Treffen	6	
eigene Weiterbildung Teilnahme an Seminaren und an externen Veranstaltungen	8	z. B. ADW- Seminar- Behindertenrecht, Strategie- Workshop, Gender-Mainstreaming- Workshop, Transnationale Konferenz, Evaluationsworkshop, AG-Treffen Rom, WLB Workshop

Datenblatt B / Teilnehmer:

azyklische Darstellung aktueller Kennziffern zur
Teilnehmerentwicklung / Stand: 01.05.2006

Maßnahmen	Anzahl	Bemerkungen																						
Projektteilnehmerinnen/ Teilnehmer	14	Teilnehmerstruktur:																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Geschlecht</th> <th>Soll</th> <th>Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Frauen</td> <td>11</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Männer</td> <td>21</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Geschlecht	Soll	Ist	Frauen	11	7	Männer	21	7													
		Geschlecht	Soll	Ist																				
		Frauen	11	7																				
		Männer	21	7																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Alter</th> <th colspan="2">25 - 50</th> <th colspan="2">älter als 50</th> </tr> <tr> <th>Soll</th> <th>Ist</th> <th>Soll</th> <th>Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Frauen</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Männer</td> <td>17</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Alter	25 - 50		älter als 50		Soll	Ist	Soll	Ist	Frauen	7	6	4	1	Männer	17	6	4	1			
		Alter		25 - 50		älter als 50																		
			Soll	Ist	Soll	Ist																		
		Frauen	7	6	4	1																		
		Männer	17	6	4	1																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Migranten</th> <th>Soll</th> <th>Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Frauen</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Männer</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Migranten	Soll	Ist	Frauen	0	0	Männer	2	0															
Migranten	Soll	Ist																						
Frauen	0	0																						
Männer	2	0																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Jahr</th> <th colspan="2">Frauen</th> <th colspan="2">Männer</th> </tr> <tr> <th>Soll</th> <th>Ist</th> <th>Soll</th> <th>Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>10</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>7</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Jahr	Frauen		Männer		Soll	Ist	Soll	Ist	2005	6	7	10	7	2006	3	0	7	0	2007	2	0	4	0
Jahr		Frauen		Männer																				
	Soll	Ist	Soll	Ist																				
2005	6	7	10	7																				
2006	3	0	7	0																				
2007	2	0	4	0																				
Schulausbildung	Ohne : 0 Hauptschule: 1 Realschule: 9 Abitur: 5	Männer/ Frauen: 0 1/0 3/6 2/2																						
Berufsausbildung	Ohne: 3 Teilabschl.: 1 Abschluss: 10	in Deutschland nicht anerkannt																						
Studium	2	Herr R., Fr. S.																						
Zeiten Arbeitslosigkeit	1,5 – 53 Monate	Im Durchschnitt: 21,2 Monate																						
Grad der Behinderung	4	Frau S.: GdB 90 Frau D.: GdB 80 Frau K.: GdB 50 Herr L.: GdB 50																						
Familienstand:	Ledig: 6 Verh.: 6 Geschied.: 2																							

Im Teilprojekt wurden entsprechend der Spezifik der Thematik „Existenzgründung“ Fragebögen für Teilnehmer, Übersichten sowie weitere Unterlagen entwickelt. Diese unterstützen die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Projektarbeit und sind orientiert auf die fachliche und persönliche Entwicklung der Teilnehmer. Entsprechend aufbereitet sind diese Unterlagen für externe Partner nutzbar und sollen zum Abschluss der Projektlaufzeit als innovatives Produkt zusammengefasst werden. Im Verbund mit anderen Instrumenten werden somit wichtige Akzente zur Qualitätssicherung gesetzt.

Solche Dokumente sind z. B.:

- Curriculum für Existenzgründerseminar über 6 Monate
- Themenkatalog für Teilnehmer
- Gesprächsleitfaden zur persönlichen Vorstellung der Teilnehmer
- Konzepte (Dozentenforum, Tag der offenen Tür)
- Schriftliche Aufgabenstellungen (Recherchewoche - zentrale Vorgaben, persönliche Aufgabenformulierung, Begutachtung Konzepte, Praktikum)
- Teilnehmerlisten (Übersicht Ein-/ Ausstieg, Anwesenheit)
- Flyer (Teilnehmer-Akquise, Unternehmer helfen Existenzgründern)
- Präsentationen (Projektvorstellung, Evaluation, Internet)
- Verträge (Teilnehmervertrag, Praktikumvertrag)
- Übersichten (Entwicklungsstand Geschäftsidee des Teilnehmers, periodisch, Chronologie der Entwicklung der Teilnehmer)
- Rahmenplan zur Erarbeitung eines Konzeptes für eine Existenzgründung
- Kurzbefragung der Teilnehmer nach vorhandenen Qualifizierungsmerkmalen und Voraussetzungen
- Erhebungsbogen bei Eintritt der Teilnehmer
- Interviewfragen zur Vorstellung der Teilnehmer
- Checkliste Gründungsaktivitäten für Teilnehmer (periodische Abfrage)
- Analysen oder Zuarbeiten, die auf Anforderung erstellt werden sind z. B.: redaktionelle Beiträge und konzeptionelle Ideen im Rahmen der transnationalen Arbeit Arbeitsgruppe 3
- Kurzinformationen ARGEn / Arbeitsagentur zu Teilnehmer
- Konzeptionelle Vorstellungen für weitere innovative Produkte

In Wertung der Praktikabilität, der Wirkung und der Ergebnisse oben genannter Instrumente lassen sich folgende Arbeitsüberlegungen zusammenfassend darstellen.

Evaluation:

- ist notwendig und zweckmäßig - zeigt Positives und Schwachpunkte auf, zwingt zur Zielstrebigkeit
- hat prozessualen Charakter - je bewusster und zielgerichteter, desto ergebnisorientierter,

- stellt Wechselbeziehungen zwischen ermittelten Daten und Leistungs-/Verhaltensentwicklung dar, die für die Gestaltung inhaltlicher und organisatorischer Prozesse von eminenter Bedeutung sind,
- darf sich nicht verselbständigen, nicht „verwissenschaftlichen“,
- führt über zwanghafte Regelmäßigkeit zur Arbeitserleichterung,
- hilft Zielrichtungen zu werten (Arbeit mit TN, Außendarstellung, interne organisatorische Abläufe, innovative Produkte)
- kann auch auf Teilnehmer = Existenzgründer übertragen werden (Bewusstsein zur Selbstevaluation)

Autorenverzeichnis

Ulrich Ciomperlik
Projektleiter EQUAL

Profil GmbH
Gesellschaft für Struktur-, Unternehmens-
und Personalentwicklung mbH

Mecklenburgstrasse 20
19053 Schwerin
Tel.: (0385) 662037
Fax: (0385) 662028
Internet: www.consult-profil.de
E-mail: info@consult-profil.de

Monika Hilla
Projektleiterin EQUAL Beratungsdienst

**Gesellschaft für Personalentwicklung und
Personalintegration (ADW) mbH**

Lübecker Straße 285
19059 Schwerin
Telefon: (03 85) 477 33 0
Telefax: (03 85) 477 33 22
Internet: www.adwi.de
E-mail: info@adwi.de

Michael Schmitz
Projektleiter EQUAL

**Kirchenkreis Wismar, Evangelische
Jugend Schwerin**

Wismarsche Straße 146
19053 Schwerin
Tel:(0385) 58 10 373
Fax: (0385) 75 82 925
Internet: www.evjukan.de
E-mail: m.schmitz@evjukan.de

Veronika Wegrad-Paul
Geschäftsführerin

**SBW Aus- und Fortbildungsgesellschaft
für Wirtschaft und Verwaltung mbH**

Brunnenstraße 32
19053 Schwerin
Tel: 0385 66 00 96
Fax: 0385 66 00 97
Internet: www.sbw-bildung.de
E-mail: sbwsn@aol.com

Pamela Buggenhagen
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

**itf Innovationstransfer- und
Forschungsinstitut für berufliche Aus-
und Weiterbildung Schwerin**

Evaluatorin der EQUAL-
Entwicklungspartnerschaften:
„Work-Life-Balance für Menschen mit
Behinderungen“ und
„NTI Networking, Transfer und Integration im
Kompetenzverbund 45 plus“

Grevesmühlener Str.18
19057 Schwerin
Tel.: (0385) 48 85 135
Fax: (0385) 48 85 129
Internet: www.itf-schwerin.de
E-mail: info@itf-schwerin.de

Weitere Veröffentlichungen im Rahmen des Projektes
„Gestaltung regionaler Lernkulturen –
Kompetenzentwicklung Mecklenburg-Vorpommern“

Heft 1/ 2001 Gestaltung regionaler Lernkulturen – eine neue Herausforderung

- Gestaltung regionaler Lernkulturen – eine neue Herausforderung
- Kompetenzentwicklung aus methodologischer Sicht
- Lernkultur in Innovationsprozessen
- Kompetenzentwicklung in regionalen Netzwerken
- Tourismusentwicklung und Weiterbildung
- Lernkultur und Regionalentwicklung
- Lernen in Bildungsunternehmen
- Moderne Kommunikation im Netzwerk

Heft 2/ 2001

- Zum Projekt – Problemfeld, Fragestellungen und Arbeitshypothesen, Projektdesign und methodische Herangehensweise
- Situationsbeschreibung für Mecklenburg-Vorpommern unter besonderer Beachtung bildungs- und arbeitsmarktpolitisch relevanter Zusammenhänge
- Charakterisierung von Regionen – Fallbeispiele aus Mecklenburg-Vorpommern:
- Rostock-Warnemünde, Kammerbezirk Neubrandenburg, Landkreis Parchim, Stralsund/ Region Nordvorpommern
- Zusammenfassung der analytischen Betrachtungen

Heft 3/ 2001 Fallbeispiele aus der Projektarbeit

- Entwicklungspartnerschaft in einem Landkreis
- JobRotation als arbeitsmarktpolitisches Instrument
- Lernen im Elternurlaub
- Kompetenzverbund Biotechnologie
- Qualitätsmanagement-System in einem Verein
- Die Winterakademie – eine vernetzte Bildungsoffensive in der Tourismuswirtschaft
- Innovationsverbund Ökologie
- Jugendbetriebe in Mecklenburg-Vorpommern
- Lernkultur in Organisationen: regio consult
- Ländliche Kommunikations- und Entwicklungszentren
- Fremdsprachliche Kooperationskompetenz

Heft 4/ 2002 Lernen in Innovationsprozessen

- Lernen in Innovationsprozessen – Handlungsfeld der Gestaltung regionaler Lernkulturen
- Erfahrungen im Technologiezentrum Warnemünde
- Analyse des Lernens in Innovationsprozessen
- Kompetenzbedarf in Biotechnologieunternehmen
- Weiterbildungsbedarf in der maritimen Wirtschaft
- Gestaltungsansätze für das Lernen in Innovationsprozessen
- Lern- und Arbeitskulturen in Biotechnologieregionen
- Computer based Assessment and Training of the SMPC
- Lernen im Prozess der kontinuierlichen Produktverbesserung

Tagungsband 2001

- Inhalt sind die Referate zur Fachtagung „Kompetenz durch Lernen – Entwicklung regionaler Infrastrukturen für eine neue Lernkultur in Mecklenburg-Vorpommern“ am 08./09.11.2001 im Schweriner Schloss.

Heft 5 / 2002 Berufsbezogene Lernerfahrungen in betrieblichen und außerbetrieblichen Strukturen

- Möglichkeiten zur Gestaltung einer lernwirksamen Unternehmenskultur

- Voraussetzungen und Erfahrungen zum selbstorganisierten Lernen bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Winterakademie für die Tourismuswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern
- Einstellungen zum selbstorganisierten Lernen und zur Lernberatung im Landesprojekt „Modulare Qualifizierung im Elternurlaub“

Heft 6/ 2002 Lernen mit neuen Medien

- Maschinengestütztes Lernen – Irrweg oder Hoffnung?
- Mediengestützte Lernsituationen – Konzepte zum Einsatz von Lernsoftware
- Mediengestütztes Lernen und Lernsoftware für Innovationsprozesse – Erfahrungen mit
- E-Learning und E-Training
- Die CAD-Fachwerkstatt – Ein Erfahrungsraum selbstgesteuerten Lernens
- E-Learning-Plattformen im Vergleich

Heft 7/ 2003 Nachhaltigkeit, Innovationsfähigkeit und neue Lernkulturen

- Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – Chance oder Hypothek?
- Einflüsse des Paradigmenwechsels von der Früh- zur Spätverrentung
- Lernen Ältere anders?
- Vermittlung und Erwerb erforderlicher Qualifikationen und Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung
- Innovationserfordernisse und -voraussetzungen alternder Belegschaften
- Neue Realitäten in der beruflichen Weiterbildung – Nachhaltigkeit und neue Lernkulturen

Heft 8/ 2003 Fremdsprachliche Kooperationskompetenz

- Fremdsprachliche Kooperationskompetenz als Herausforderung
- Lern- und praxisorientierte didaktisch-methodische Ansätze zur Entwicklung fremdsprachlicher und interkultureller Kooperationskompetenz bei Mitarbeitern einer Biotechnologiefirma.
- Wie ein griechischer Philosoph und ein Sprachdidaktiker aus dem 16. Jahrhundert die Kompetenzentwicklung junger Unternehmensmitarbeiter fördern können
- Möglichkeiten und Grenzen des computergestützten Erwerbs fremdsprachlicher Kooperationskompetenz
- Die Fremdsprachenzertifizierung an beruflichen Schulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Europäisches Portfolio der Sprachen für den Beruf (European Vocational Foreign Language Portfolio)
- Interkulturelle Beobachtungen im Kurs „Leben in Deutschland“

Heft 9/ 2003 Selbstgesteuertes Lernen – stützende Strukturen in der Weiterbildung

- Selbstlernzentren – Support für individuelle Lernprozesse
- Selbstlernzentren und die Freiheit zum Lernen
- Lernberatung – ein Konzept zur Unterstützung des selbstgesteuerten und selbstorganisierten Lernens
- Praxisbericht zur Erprobung des Einsatzes selbstgesteuerter Lernmodule in vom Arbeitsamt geförderten Maßnahmen in der Gesellschaft zur Förderung der Erwachsenenbildung Land Brandenburg gGmbH, Bildungsstätte in Bad Liebenwerda

Heft 10 / 2003 Innovative Lernbausteine zur Unterstützung von KMU bei der Einführung von Teledienstleistungen

- Projektansätze
- Ergebnisse der im Projekt durchgeführten Interviews in Unternehmen zur Konzipierung und Umsetzung des Lern- und Gestaltungskonzepts für die zu entwickelnden Module
- Ausblick auf die weitere Entwicklung des Vorhabens

Heft 11 / 2004 Unterstützende und lernförderliche Strukturen für neue Wege in Arbeit

- Erfahrungen
- Innovative Lösungsansätze
- Bilanzen

Heft 12 / 2004 Lernen aus Störungen

- Modell einer veränderten Lernkultur im kooperativen Leistungsprozess am Bau

Heft 13 / 2004 Innovationen gegen Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt und für Integration in Arbeit– Kompetenzentwicklung in Projekten

- Erste Erfahrungen innovativer Projektarbeit am Beispiel der Entwicklungspartnerschaften „Rügen“ und „Regionales Job Mentoring Westmecklenburg“
- Job Mentoring – ein innovatives Modell zur Unterstützung Arbeitssuchender
- Zentrum für strategische Unternehmensentwicklung Neubrandenburg e.V. Angebote an KMU: Strategieentwicklung, Markterschließung und Coaching
- Nationales horizontales Mainstreaming „Gründungsunterstützung“
- Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus auf dem Arbeitsmarkt

Heft 14 / 2004 Lernen in Ehrenamt

- Selbstgesteuertes Lernen in Ehrenamt
- Selbstgesteuertes Personal- und Organisationsentwicklung im Ehrenamt
- Systematische Entwicklung fachlicher und persönlicher Kompetenzen am Beispiel des Domestic Violence Centre in Auckland, Neuseeland

Heft 15 / 2004 Lernen in Transformationsprozessen – Forschungsergebnisse und Erfahrungen aus der Republik Lettland

- Erarbeitung und Einführung des lernorientierten Bewertungssystems in den Biologieunterricht der allgemeinbildenden Schulen
- Erarbeitung und Einführung des lernorientierten Bewertungssystems in den Biologieunterricht der allgemeinbildenden Schulen
- Mitsprache, Mitwirkung und Mitentscheidung als Indikatoren der Partizipation an Innovationsprozessen im Kontext der Bildungsreformen
- Development of adolescents' social culture competence within the social culture learning organization
- Critically reflection on the organisation of the process of learning in the form of self-evaluation of learning
- Mentoring des Klassenlehrerteams bei der Einführung von bilinguaem Unterricht in der Grundschule der nationalen Minderheiten
- The didactical principles for the promotion of the youth's critical thinking in the study process at university

Heft 16 / 2005 Impulse aus der Arbeits- und Lernwelt der Hanse für die Gestaltung der Lernkultur in Mecklenburg-Vorpommern

- Die Arbeits- und Lernwelt der Hanse
- Verallgemeinerungsfähige Anregungen für die Gestaltung der Lernkultur
- Widerspiegelung der Hansischen Arbeits- und Lernwelt in Modellprojekten

Heft 17 / 2005 Akteure und Persönlichkeiten in Netzwerken – Initiatoren, Moderatoren und Intermediäre für eine neue Lernkultur

- Thesen zum Forum: „Akteure und Persönlichkeiten in Netzwerken – Initiatoren, Moderatoren und Intermediäre für eine neue Lernkultur“
- Diskussionsleitende Fragen zum Forum
- Charakterisierung von Netzwerken und ihre Bedeutung für die Akteure im sozialen Umfeld
- Bedeutung intermediärer Tätigkeiten für den Werdegang von regionalen Netzen, für die Initiierung von Projekten und den Transfer von Ergebnissen – ein Fallbeispiel
- Diskussionsbeitrag zum Forum: „Das Bürgerhaus Gottin – ein Lernort, auch für die Akteure“
- Erfahrungsbericht im Forum: „Integrationsarbeit im Jugend-, Sprach- und Begegnungszentrum M-V“

Heft 18 / 2005 Kristallisationskerne – Regionalentwicklung aus eigener Kraft

- Regionale Kristallisationskerne als Chance und Herausforderung
- Die Chancen der energetischen Nutzung nachwachsender Rohstoffe
- Die lernfördernde Situation
- Das Erarbeiten von Kompetenzbilanzen
- Die Gestaltung lernförderlicher Strukturen
- Das kooperative Bildungs- und Innovationsmanagement
- Die Finanzierung von Innovationsprozessen
- Kompetenzen für den Export
- Innovationen und ihre Finanzierung – Unterstützungsmöglichkeiten der ATI Küste GmbH
- Bildungsmodelle für die „Lernende Region“

Heft 19 / 2005 Transfer und Mainstreaming von Innovationen in der beruflichen Kompetenzentwicklung über Lern- und Wissensgemeinschaften und Multiplikatoren

- Transfer und Mainstreaming von Innovationen in der beruflichen Kompetenzentwicklung
- über Lern- und Wissensgemeinschaften und Multiplikatoren (Thesen)
- Zur Arbeitsweise der Lern- und Wissensgemeinschaft „Mainstreamingforum – Jüngere Menschen“ der Gemeinschaftsinitiative
- Ressourcen center – Netzwerk und Wissensgemeinschaft für Existenzgründerinnen in Mecklenburg-Vorpommern
- SOMANET – Ein Netzwerk für den Sondermaschinenbau
- Netzwerkbildung und Transfer – Praxiserfahrungen aus dem Projekt „Lehren und Lernen im Netzwerk Weiterbildung in Mecklenburg-Vorpommern“ als Teil des BLK-Modellversuchs „Lebenslanges Lernen
- Qualität für einen wissensbasierten Wirtschaftsraum – Beitrag eines Qualitäts- und Wissensverbundes von Bildungsunternehmen in Berlin/Brandenburg
- Kompetenz für Ausbildung durch Lernen in territorial integrativ organisierten
- Netzwerken – Erste Erfahrungen aus dem Projekt KOALITION

Heft 20 / 2005 Lernförderlichkeit, Kompetenzentwicklung und Innovationen – Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze

- Chancen und Krisen: Veränderungsprozesse in Bildungsunternehmen
- Über Lernförderlichkeits-Analysen zum Change-Management
- Thesen zur lernförderlichen Gestaltung von Arbeitssystemen
- Lernförderlichkeit und Selbstorganisiertes Lernen –Erfahrungen aus der Weiterbildungspraxis
- Notizen zum Forum Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze und Innovationen

Heft 21 / 2005 Integration von E-Learning in die berufliche Weiterbildung – das Projekt „Tele-Dozent“

- E-Learning als Auslöser von Veränderungsprozessen
- Erfahrungen und Einschätzungen zum Coaching im Tele-Dozenten
- Einschätzung des didaktisch-methodischen Konzepts der berufsbegleitenden Fortbildung Tele-Dozent aus Teilnehmersicht
- Förderung der Leistungsorientierung in der beruflichen Weiterbildung durch Führen mit Zielvereinbarungen
- Die „sprechende“ Internetseite
- E-Learning für die Recherche in Online-Rechtsdatenbanken
- Projekt „E-Mail-Helper“

itf Schwerin

Innovationstransfer- und Forschungsinstitut für berufliche Aus- und Weiterbildung

Direktor:

Doz. Dr. habil. H. J. Buggenhagen

Grevesmühlener Straße 18

19057 Schwerin

Tel.: 0385/ 4 88 51 30

Fax: 0385/ 4 88 51 29

e-mail: info@itf-schwerin.de

Homepage: www.itf-schwerin.de

Notizen
