



Begleitende Evaluation der  
Entwicklungspartnerschaft QUICK

# Abschlussbericht

Delmenhorst/ Hamburg, Januar 2008

Gemeinschaftsinitiative  
*Equal*



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
und den Europäischen Sozialfonds



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodischer Ansatz der Evaluation</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Die Entwicklungspartnerschaft QUICK</b> .....	<b>4</b>
3.1	Akteure und Struktur .....	4
3.2	Zielsetzung .....	5
<b>4</b>	<b>Befunde der Evaluation</b> .....	<b>6</b>
4.1	Quantitativer Verlauf .....	6
4.2	Innovationsentwicklung.....	9
4.2.1	Prozess der Innovationsentwicklung .....	9
4.2.2	Innovationsfeld neue Formen der Aus- und Weiterbildung.....	10
4.2.3	Innovationsfeld strategische Instrumente der Personalentwicklung und betrieblicher Kompetenzentwicklung.....	11
4.2.4	Innovationsfeld Entwicklung eines übertragbaren Modells der systemischen Netzwerkarbeit.....	13
4.3	Umsetzung der Querschnittsthemen .....	14
4.3.1	Netzwerkarbeit.....	15
4.3.2	Empowerment.....	17
4.3.3	Chancengleichheit von Frauen und Männern .....	19
4.3.4	Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologien .....	20
4.4	Mainstreaming - Verbreitung der Innovationen .....	21
<b>5</b>	<b>Bewertung der Befunde und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>24</b>
5.1	Bewertungen des erzielten Outputs .....	25
5.2	Bewertung der Zielerreichung.....	26
5.3	Bewertung der Innovations- und Mainstreamingprozesse .....	28
5.4	Bewertung der Umsetzung der Querschnittsthemen .....	30
5.5	QUICK im Kontext der EQUAL-Umsetzung in Deutschland .....	32
5.6	Schlussfolgerungen .....	32

Bearbeitung:  
Simone Müller  
Dr. Ulrich Schenck

### **JOHANN DANIEL LAWAEZT - STIFTUNG**

Arbeitsbereich Forschung · Evaluation · Wissenstransfer

Neumühlen 16 - 20 · D-22763 Hamburg

Tel. 040/ 39 99 36-56/-57 · Fax 040/ 39 99 36-90 · few@lawaetz.de · www.lawaetz.de

## 1 Einleitung

Die Entwicklungspartnerschaft „QUICK - Qualifizierungsoffensive Chemische Industrie in der Region Weser-Ems“ hat die tarifpolitischen Rahmenbedingungen der Chemieindustrie in Deutschland aufgegriffen und sie zur Grundlage ihrer Aktivitäten im Rahmen der 2. Förderrunde (2005-2007) der Gemeinschaftsinitiative EQUAL gemacht. Die aus dem Europäischen Sozialfonds kofinanzierte Gemeinschaftsinitiative EQUAL zielt auf die Erprobung neuer Wege zur Bekämpfung von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt. Die Strategie der Gemeinschaftsinitiative zeichnet sich dadurch aus, dass innovative Ansätze der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik in unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten gefördert werden, die nach einem Erprobungsprozess durch das Mainstreaming in regionale Systeme zu überführen sind. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen von Netzwerken - in EQUAL werden sie Entwicklungspartnerschaften (EP) genannt.

Die EP QUICK hat strategische Ansätze zur nachhaltigen Verbesserung der Aus- und Weiterbildungsstrukturen in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) entwickelt. Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen als auch der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen in der chemischen Industrie müsse - so die EP QUICK - sowohl ein Umdenken auf Seiten der Betriebe als auch der Beschäftigten erfolgen. Es sollen ‚Lernende Organisation‘ entwickelt werden, die sich u.a. durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und die Zielsetzung des ‚Lebenslangen Lernens‘ auszeichnen.

Im Oktober 2005 hat die Koordination der EP QUICK - die Akademie für Weiterbildung Delmenhorst e.V. - den Auftrag für die begleitende Evaluation der EP an die Johann Daniel Lawaetz-Stiftung in Hamburg vergeben. Das Evaluationsdesign ist, orientiert an der Leistungsbeschreibung der EP und dem von der Lawaetz-Stiftung vorgelegten Angebot, in Absprache mit der Koordination erstellt worden. Die einzelnen Arbeitspakete wurden jeweils den Entwicklungsprozessen und den sich ergebenden neuen Fragestellungen angepasst.

Zum Ende der Projektlaufzeit führt die Evaluation eine sogenannte Schlussevaluation durch, in der sowohl die Umsetzungsprozesse analysiert als auch Bewertungen der Ergebnisse und der Zielerreichung der EP erfolgen. Mit dem hier vorliegenden Abschlussbericht werden zum einen die im Prozess der begleitenden Evaluation gewonnenen Ergebnisse zur Umsetzung der EP zusammengefasst, als auch die Ergebnisse der abschließenden Bewertung der Schlussevaluation dargestellt.

Das auf diese Einleitung folgende 2. Kapitel gibt eine kurze Darstellung des methodischen Ansatzes der Evaluation sowohl für die Analyse der Umsetzungsprozesse, die während der vergangenen zwei Jahre durchgeführt worden sind, wie auch für die abschließende Analyse und Bewertung der von der EP erzielten Ergebnisse.

Das 3. Kapitel befasst sich mit der EP QUICK, den beteiligten Akteuren und der entwickelten Netzwerkstruktur, zudem werden die Zielsetzungen der EP dargestellt. Das 4. Kapitel enthält die Befunde der Evaluation, dazu zählen die Analyse des

quantitativen Verlaufs, der Innovationsentwicklung, der Umsetzung der Querschnittsthemen sowie der Mainstreamingprozesse. Die Befunde werden im 5. und letzten Kapitel bewertet, wobei neben der Bezugnahme auf die erzielten Outputs, der Bewertung der Zielerreichung, der Innovations- und Mainstreamingprozesse, auch eine Einordnung der EP QUICK in die bundesdeutsche EQUAL-Umsetzung enthält. Der Bericht schließt mit einigen Schlussfolgerungen der Evaluation.

## **2 Methodischer Ansatz der Evaluation**

Die begleitende Evaluation der EP QUICK setzt sich aus den sich ergänzenden Funktionen der beratenden Begleitung der Projektakteure im Umsetzungsprozess sowie der Bewertung der gesetzten Ziele zusammen.<sup>1</sup> Die Evaluation erfolgt prozessorientiert während der Projektumsetzung. Evaluationsergebnisse werden regelmäßig in das Projekt zurückgekoppelt, damit sich die Möglichkeit einer Umsteuerung bereits im Prozessverlauf ergeben kann.

Mit der Koordination als Auftraggeberin sind zu Beginn die zu bearbeitenden Fragestellungen und die Formen der Zusammenarbeit besprochen worden. Darüber hinaus erfolgte eine prozessorientierte Abstimmung der jeweils nächsten Arbeitsschritte der Evaluation während der gesamten Laufzeit.

Zentrale Aufgaben der Evaluation bestanden in der

- Begleitung und Beratung der EP bei der Weiterentwicklung der Zielsystematik,
- Unterstützung der Teilprojekte bei der Selbstevaluation und Projektbewertung,
- Umsetzungsanalyse der Querschnittsthemen (Netzwerkarbeit, Empowerment, Förderung Chancengleichheit von Frauen und Männern, Förderung IuK-Technologien),
- Identifikation von Innovationen sowie Unterstützung des Mainstreaming und der abschließenden
- Analyse der Zielerreichung.

Die methodische Herangehensweise der Evaluation konzentriert sich vorwiegend auf qualitative Verfahren. Das Programm EQUAL versteht sich als experimentelles Programm, in dem neue Instrumente für einen Abbau von Ungleichheiten des Arbeitsmarktes entwickelt, erprobt und in einen Praxiskontext übertragen werden. Bei einer begleitenden Evaluation liegt somit der Schwerpunkt auf der Analyse der erfolgten Umsetzungsprozesse und der erzielten Ergebnisse. Dies ließe sich zwar auch in Teilnahme-Zahlen und erreichtem Teilnehmer-Einkommen abbilden; die rein quantitative Sichtweise erfasst jedoch die im Rahmen der EP initiierten Aktivitäten

---

<sup>1</sup> In den beiden Tätigkeitsberichten der Evaluation (2005/06 und 2007) werden die im Rahmen der Evaluation erfolgten Arbeitsschritte im Einzelnen ausgeführt.

und Prozesse nur unzureichend. Dies liegt neben der Fokussierung der EQUAL-Zielsetzung auf Innovationen, die sich im arbeitsmarktpolitischen Kontext vorrangig qualitativ abbilden lassen, auch an der als einseitig zu bezeichnenden Ausrichtung des EQUAL II Online-Tools auf erwerbslose Teilnehmer/innen, die an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Insbesondere die von der EP QUICK in Kooperation mit Unternehmen der chemischen Industrie umgesetzten Aktivitäten lassen sich über das Online-Tool nur unzureichend erfassen.

Für die Bearbeitung der Aufgabenstellung wurde ein Methodenmix aus vor allem qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt.

Dokumentenanalysen vorhandener Datenquellen und Dokumente der Entwicklungspartnerschaft QUICK, des Programms EQUAL, der EQUAL-Programmevaluation, des ESF etc. Diese Quellen und Dokumente wurden systematisch erfasst und als Informationsgrundlage nutzbar gemacht.

Quantitative Auswertungen der Monitoringdaten im EQUAL II Online-Tool zu den erreichten Teilnehmer/innen und von Sekundärdaten zur chemischen Industrie in Deutschland bzw. in der Region Weser-Ems.

Qualitative Erhebungen durch unterschiedliche Methoden:

- Expert/inneninterviews mit Teilprojektteams, Koordination, Gespräche mit Beschäftigten/ Betriebsräten/ Personalabteilungen
- Teilnehmende Beobachtung an Veranstaltungen der Entwicklungspartnerschaft: Kerngruppensitzungen, QUICK-Foren, QUICK-Lounge, Work-Lounge
- Einsatz qualitativer Fragebögen für die Bildung projektbezogener Zielprofile und die Bewertung des Projektfortschritts
- Schriftliche Befragung der kooperierenden Unternehmen.

Die Evaluationsworkshops mit den EP-Partnern zu unterschiedlichen Themenstellungen nehmen in dieser Aufzählung eine Sonderstellung ein. Sie dienten dazu,

- die Befunde der Evaluation vorzustellen zu diskutieren,
- Einschätzungen der EP-Partner zu erheben,
- einen Rahmen für einen strukturierten Austausch und eine zielführende Diskussion zu schaffen und
- Planungsgrundlagen für die folgenden Aktivitäten und Arbeitsschritte der EP zu entwickeln.

Die Rolle der Evaluation war während der Evaluationsworkshops auf zwei Funktionen ausgerichtet: sie bestand aus einer Kombination aus einerseits Inputgeberin und andererseits Moderatorin für die Strukturierung der Diskussionsprozesse in der Entwicklungspartnerschaft.

### 3 Die Entwicklungspartnerschaft QUICK

#### 3.1 Akteure und Struktur

Die EP QUICK bezieht sich auf besondere Potenziale der chemischen Industrie in der Region und auf dem vereinbarten Tarifvertrag zur Qualifizierung. Sie versucht innerhalb dieses Kontextes KMU der chemischen Industrie bei dem Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Die EP will die Entwicklung zu ‚Lernenden Organisationen‘ initiieren, die sich u.a. durch eine höhere Anpassungsfähigkeit und die Zielsetzung des ‚Lebenslangen Lernens‘ auszeichnen. Um dies zu erreichen, müssen die Betriebe eine zukunftsfähige Personal- und Organisationsentwicklung (weiter-)entwickeln. Nur so können sie sich den demographischen, technischen und ökonomischen Wandlungsprozessen anpassen. Die dadurch entstehenden Veränderungen der Personalgewinnung und -führung sowie der Arbeitsorganisation müssen der Belegschaft kommuniziert werden. Eine ‚Lernende Organisation‘ ist aber auch auf aktive und selbstverantwortliche Mitarbeiter/innen angewiesen. Angesichts des tief greifenden technologischen und organisatorischen Wandels müssen die Beschäftigten sich weiterentwickeln und flexibel mit Veränderungen umgehen können - sie sollen das Lebenslange Lernen für sich als Zielsetzung formulieren. Um diese Anpassungsleistung erbringen zu können, sollen alle Sozialpartner - Arbeitgebervertretung und Mitarbeitervertretung in den Unternehmen - gemeinsame Strategien entwickeln und Maßnahmen in den Unternehmen umsetzen. Diesen Prozess möchte die EP QUICK in den Unternehmen der chemischen Industrie in der Region initiieren und begleiten.

Die EP QUICK besteht aus insgesamt fünf Partnern, die die folgenden operativen Teilprojekte (TP) umsetzen.

- Akademie für Weiterbildung Delmenhorst e.V. (Delmenhorst): *Strategische Personalentwicklung in KMU* sowie *Managemententwicklung in KMU*
- Bildungswerk der chemischen Industrie in Norddeutschland e.V. (Hannover): *Regionaler Ausbildungsverbund zur Produktionsfachkraft Chemie* sowie *Berufsbegleitender Lehrgang zur Produktionsfachkraft Chemie (Werkerqualifizierung)*
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie – Bezirk Oldenburg (Oldenburg): *Beratungskonzepte Tarifvertrag Qualifizierung*
- Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen Nord gGmbH (Oldenburg): *Qualifizierung von Betriebsräten*
- Universität Bremen – artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit (Bremen): *Anpassung der Arbeitsorganisation*

In den operativen Teilprojekten werden in einem integrierten Handlungsmodell verschiedene Maßnahmen zur Förderung einer Lernenden Organisation und des Le-

benslangen Lernens realisiert. Die Koordination (inkl. der transnationalen Kooperation und der Mittelverwaltung) der Entwicklungspartnerschaft erfolgt durch die Akademie für Weiterbildung Delmenhorst e.V.

Die im Kontext von EQUAL durchzuführende transnationale Kooperation (TCA) war ursprünglich mit zwei Partnern vorgesehen, jedoch hat der zweite Partner keine Bewilligung für die Durchführungsphase erhalten, so dass die EP eine kleine TCA ‚Empower Local Competencies (ELC)‘ mit der EP „Social Capital Governance: Nuova Gestione delle Risorse Umane nel Manifatturiendo“ aus der Regionen Vicenza und Treviso in Italien vereinbart hat.

### 3.2 Zielsetzung

Die EP QUICK konzentriert sich im Wesentlichen auf drei strategische Zielsetzungen.<sup>2</sup>

Die erste strategische Zielsetzung **Förderung der Anpassungsfähigkeit von KMU der chemischen Industrie der Region** fokussiert die Initiierung und Weiterentwicklung von Prozessen in KMU hin zu einer Lernenden Organisation. Die mit der EP kooperierenden Unternehmen sollen perspektivisch eine strategische Planung durchführen und in der Lage sein, flexibel auf interne und äußere Veränderungen reagieren zu können. Folgende Teilziele werden angestrebt:

- eine gesteigerte betriebsinterne Kompetenz für die Anwendung neuer Systeme des Personalmanagements sowie der betrieblichen Weiterbildung,
- die Weiterentwicklung der Arbeits- und Unternehmensorganisation für die Entwicklung von Lernkulturen sowie
- die Etablierung von angepassten und nachfrageorientierten Qualifizierungsformen in Unternehmen.

Im Fokus der zweiten strategischen Zielsetzung stehen in erster Linie die Beschäftigten: **Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationen und Hierarchieebenen sollen für das Thema Lebenslangen Lernens sensibilisiert** werden und den Nutzen für ihre berufliche Zukunft erkennen. Angestrebt wird eine individuelle und aktive Laufbahnplanung, die von den Beschäftigten auch selbst initiiert wird. Die Erreichung dieses strategischen Ziels soll durch konkrete operative Ziele erreicht werden:

- die Erhöhung der Kompetenz von Multiplikator/innen, wie z.B. Betriebsräten, für eine betriebliche Weiterbildung und
- die Erweiterung der individuellen Handlungskompetenz sowie die Erhöhung des Qualifikationsniveaus von Beschäftigten.

---

<sup>2</sup> Die ausführliche Darstellung des Zielsystems erfolgte in dem Bericht der Evaluation ‚Bestandsaufnahme und Zielsystem‘.

Drittes strategisches Ziel von QUICK ist eine Anpassung von KMU an den strukturellen und demographischen Wandel durch die **Entwicklung eines übertragbaren Modells der sozialpartnerschaftlichen Kooperation für eine Lernende Organisation**. Die Entwicklungspartnerschaft entwickelt und erprobt einen Ansatz für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessengruppen, der eine Anpassung der Unternehmen und ihrer Beschäftigten an sich verändernde Anforderungen erleichtern soll. Ziel ist es dabei, innerhalb der EP selbst in Form einer Lernenden Organisation zu arbeiten. So wird z.B. nach dem Diagonalprinzip gearbeitet, d.h. verschiedene Interessengruppen sind im Netzwerk vertreten. Es wird eine integrierte Strategie entwickelt, die an den Strukturen der Organisationen ansetzt, die Beschäftigten einbezieht und entsprechende Qualifizierungen anbietet. Daraus abgeleitete konkrete operative Ziele sind

- die Entwicklung vernetzter und systemischer Ansätze der Sozialpartnerschaft in der EP sowie
- die Entwicklung und Erprobung von Best Practice zur Erhöhung der Anpassungsleistungen von Unternehmen und Beschäftigten.

## 4 Befunde der Evaluation

In diesem Kapitel werden die zentralen Befunde der über zweijährigen Evaluationstätigkeit zusammengefasst. Zunächst werden einige qualitative und quantitative Befunde zu der erfolgten Kooperation mit den KMU der chemischen Industrie dargestellt. Anschließend erfolgt eine kurze Darstellung des Projektverlaufs im Hinblick auf die erreichten Unternehmen und Teilnehmer/innen.

Darauf folgt eine Analyse der Innovationsentwicklung, die sowohl den Prozess der Innovationsentwicklung enthält als auch einen Überblick über die von der EP entwickelten Innovationen. Das Kapitel zu den Querschnittsthemen befasst sich vorrangig mit Umsetzungsprozessen der internen Netzwerkarbeit, der Verfolgung des Empowermentansatzes sowie der Verfolgung der Querschnittsziele Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie der Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK).

Das Kapitel schließt mit der Analyse der Mainstreamingaktivitäten der Entwicklungspartnerschaft sowie den aus heutiger Sicht sich aufzeigenden Perspektiven des Mainstreaming - d.h. der Verstetigung der begonnenen Aktivitäten.

### 4.1 Quantitativer Verlauf

Eine der operativen Zielsetzungen der EP QUICK besteht darin, gemeinsam mit Interessenvertreter/innen der Unternehmen der chemischen Industrie in der Region Weser-Ems unterschiedliche Projekte der nachhaltigen Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung zu entwickeln und umzusetzen. Im Rahmen der Koope-

rationen sollen zudem Jugendliche in mehreren Unternehmen im Verbund ausgebildet und Beschäftigte qualifiziert werden, alle Funktionsebenen (Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat) für die Bedeutung und die Umsetzung von Weiterbildung im Unternehmen sensibilisiert, geschult und u.a. durch Workshops und Foren an die Themen ‚Lernender Betrieb‘ und betriebliche Weiterbildung herangeführt werden. Unter Berücksichtigung einer strategischen und vorausschauenden Sichtweise sowie unter Einbeziehung der unterschiedlichen Akteursebenen in den Unternehmen sollen für die jeweiligen Unternehmen ganzheitliche Strategien der Management- und Personalentwicklung sowie der beruflichen Weiterbildung innerhalb der Unternehmen initiiert werden. Im Gegenzug sollen die Unternehmen ihre Beschäftigten für die Teilnahme an den Qualifizierungen, Schulungen, Coachings oder Workshops der EP freistellen und sich aktiv an den Veranstaltungen der Entwicklungspartnerschaft beteiligen.

Um die Maßnahmen in und mit den Unternehmen umsetzen zu können, mussten diese zunächst einmal für eine Kooperation gewonnen werden. Ende 2005 hatte die EP QUICK mehr als 25 Unternehmen der chemischen Industrie in der Region Weser-Ems in ihre Akquisitionsliste aufgenommen. Bis zum Oktober 2007 haben die Akteure der EP mit zehn Unternehmen teilweise sehr intensive Kooperationen aufgebaut.<sup>3</sup>

Zwar haben nicht alle angesprochenen Unternehmen die Angebote der Entwicklungspartnerschaft in Anspruch genommen, dennoch sind bei den zehn kooperierenden Unternehmen bis zum 31.12.2007 insgesamt 6.638 Teilnahmen von Unternehmensvertreter/innen bzw. Beschäftigten realisiert worden.<sup>4</sup> 94% der Personen haben an Ausbildungen, Qualifizierungen, Schulungen, Trainings, Coachings teilgenommen, die verbleibenden 6% waren Teilnehmende an den QUICK-Veranstaltungen (QUICK-Forum, QUICK-Lounge und Work-Lounge). Der Frauenanteil sowohl an den Qualifizierungen als auch bei den Veranstaltungen ist mit 9% sehr gering. Dieser Wert ergibt sich jedoch aus der prinzipiell männlich dominierten Branche der chemischen Industrie.

Der Umfang der Teilnahmen variiert zwischen einer mehrstündigen Teilnahme an einer Veranstaltung oder Schulung bis hin zu einer zweijährigen Ausbildung bzw. Qualifizierung zur Produktionsfachkraft Chemie. Teilnehmer/innen an den Angeboten von QUICK waren sowohl Jugendliche/ junge Erwachsene (Ausbildung), Beschäftigte in den Unternehmen (z.B. un- und fremdgelernte Werker), die mittlere Managementebene (z.B. Schichtführer) aber auch Betriebsräte, Personalverantwortliche und

---

<sup>3</sup> Zwar ist die Beteiligung von Unternehmen explizites Ziel in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, dennoch erfolgt die quantitative Erfassung über das EQUAL II Online-Tool ohne Bezugnahme auf die Art der Beteiligung. D.h. es wird nicht erfasst, welcher Art die Beteiligung der Unternehmen ist, z.B. als strategischer Partner, als Kooperationspartner bei der Umsetzung von TP etc. Insofern basieren die Zahlen zu den Unternehmen auf den Angaben der Entwicklungspartnerschaft.

<sup>4</sup> Quelle: Equal II Online-Tool. Ein Soll-Ist-Vergleich zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Teilnehmer/innen ist an dieser Stelle nicht möglich, weil in den Planzahlen die zu erwartende Anzahl der Personen angegeben (Teilnehmer/innen) und in der Projektumsetzung die Anzahl der Teilnahmen gezählt wurden.

die Geschäftsleitungen. Dies entsprach auch der Zielsetzung von QUICK, sowohl für Weiterbildung relevante Funktionsträger in den Unternehmen einzubeziehen, als auch Angebote im Ausbildungsbereich und für Geringqualifizierte anzubieten.

### **Entwicklung des Projekts im Hinblick auf die erreichten Teilnehmer/innen**

Trotz intensiver Kommunikation mit dem Bundesministerium hat die EP QUICK eine verzögerte Bewilligungen sowohl zum 1. als auch für den 2. Meilenstein der Umsetzungsphase erhalten. Durch den verspäteten Start der Umsetzungsphase im Juli 2005 ist aus Sicht der EP die Prozesslogik ihres Projekts unterbrochen worden, da sie bereits im Februar nach dem Leitbildworkshop „gut aufgestellt gewesen,<sup>5</sup>“ wäre. Durch die verzögerte Bewilligung konnte der vorgesehene Zeitplan nicht eingehalten werden. Insbesondere für die Zusammenarbeit mit den Unternehmen wäre es wichtig gewesen, vor der Sommerpause beginnen zu können, z.B. für den *Ausbildungsverbund*, *Strategische Personalentwicklung in KMU* und *Managemententwicklung in KMU*.

Trotz des verzögerten Projektbeginns hat die EP im Jahr 2005 erste Unternehmen für eine Kooperation gewinnen und entsprechende Projekte durchführen können, wie z.B. Qualifizierungen für Betriebsräte, Angebote für Führungskräfte, und auch der *Ausbildungsverbund* hat - mit geringerer TN-Zahl als geplant - in 2005 begonnen.

Das Jahr 2006 war vor allem von der Entwicklung und der Erprobung der EP-Produkte sowie der Akquisition von Unternehmen geprägt. Mehrmals wurde in der Entwicklungspartnerschaft über geeignete Akquisitionsstrategien gesprochen und gemeinsame Termine bei Unternehmen vorbereitet. Die Akquisition ging mit der Entwicklung von Innovationen Hand in Hand, da mit den Unternehmen gemeinsam die für sie passenden Instrumente und Angebote entwickelt wurden.<sup>6</sup> Im Jahr 2006 kamen die Teilprojekte sukzessive „ins Laufen“. Trotz intensiver Bemühungen der EP-Akteure blieben dennoch die TN-Zahlen aller Teilprojekte bis Ende 2006 hinter den Erwartungen zurück. Dass sich die EP mit ihren Aktivitäten und der Zielsetzung der Einbeziehung aller Akteursebenen auch in einem politischen Feld bewegt hat, wurde sehr deutlich, als aufgrund der bevorstehenden Betriebsratswahlen im Frühjahr 2006 über mehrere Monate die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten erschwert wurde.

Im Jahr 2007 haben die Unternehmen verstärkt die Angebote der Entwicklungspartnerschaft nachgefragt, so dass die in 2005 und 2006 entstandenen Verzögerungen größtenteils aufgeholt werden können. Die meisten Teilprojekte haben bis zum Dezember 2007 ihre quantitativen Zielsetzungen nahezu erreicht.

In der Kooperation mit den Unternehmen stellte sich heraus, dass eine längere Freistellung für Qualifizierungen von Werkern oder von Mitarbeiter/innen, die in den Produktionsprozess in Form von z.B. Schichtarbeit eingebunden sind, nicht immer einfach zu erreichen war.

---

<sup>5</sup> Zitat Interview.

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 4.2 zur Innovationsentwicklung.

Parallel zu den in den Unternehmen durchgeführten Qualifizierungen, Trainings und Coachings führte die Entwicklungspartnerschaft über die gesamte Projektlaufzeit mehrere Veranstaltungen (QUICK-Forum, QUICK-Lounge, Work-Lounge) durch, deren Teilnehmende durch die Freistellung der kooperierenden Unternehmen auch für die Kofinanzierung der EP QUICK gezählt wurden.<sup>7</sup>

## **4.2 Innovationsentwicklung**

Der Prozess der Innovationsentwicklung sowie die unterschiedlichen Innovationen werden in diesem Kapitel dargestellt. Die Innovationen wurden in drei Innovationsfeldern entwickelt:

- Neue Formen der Aus- und Weiterbildung,
- Strategische Instrumente der Personalentwicklung und betrieblicher Kompetenzentwicklung und
- Entwicklung eines übertragbaren Modells der systemischen Netzwerkarbeit.

### **4.2.1 Prozess der Innovationsentwicklung**

Im Kontext des Programms EQUAL hat die Hervorbringung von arbeitsmarkt-, beschäftigungs- und berufsbildungspolitischen Innovationen eine zentrale Bedeutung. Die Entwicklungspartnerschaften sollen während der zweieinhalbjährigen Laufzeit Innovationen generieren, die nach einem Erprobungs- und Transferprozess in Regelsysteme überführt werden sollen. Bereits während der Antragstellung werden die Entwicklungspartnerschaften aufgefordert ihre geplanten Innovationen zu nennen. Die Entwicklung von Innovationen verläuft jedoch nicht immer linear und unmittelbar zielführend. Auch bei zutreffender Analyse und umfassender Planung vor Projektbeginn können sich während der mehrjährigen Laufzeit extern oder intern verursachte Veränderungen ergeben, die eine Anpassung der geplanten Arbeitsformen und Projektinhalte erfordern. Darüber hinaus ergeben sich teilweise im Prozess der Projektumsetzung neue Fragestellungen und Lösungsansätze, die vorher nicht erkennbar waren - es entstehen die sogenannten „ungeplanten Innovationen“ aus der konkreten Umsetzungspraxis heraus. Insofern ist die Flexibilität der EP QUICK im Prozess der Innovationsentwicklung nicht ein Hinweis auf eine ungenügende Vorbereitung sondern vielmehr vielfach ein Zeichen der notwendigen Anpassungsfähigkeit, auch an die Bedarfe der Unternehmen und Beschäftigten.

Das Besondere an der EP QUICK ist, dass sie die Angebote für die Unternehmen größtenteils mit den kooperierenden Unternehmen gemeinsam entwickelt hat. Zwar lagen vereinzelt bereits zu Projektbeginn fertige Konzepte vor, wie z.B. die Durchfüh-

---

<sup>7</sup> Die Veranstaltungsformate werden in den Kapiteln 4.2.4 und 4.4 ausführlich dargestellt.

rung des *Ausbildungsverbunds zur Fachkraft Chemie*, eine neuer Ausbildungsberuf, der zudem in der Region bislang noch nicht verfolgt wurde. Bei anderen Ansätzen lagen Konzepte und Instrumente bereits vor, nur das „wie“, d.h. die genaue Form, der Umsetzung und die entsprechende Modifikation in den Unternehmen mussten erst mit diesen gemeinsam entwickelt werden.

Die Entstehung der Innovationen in QUICK erfolgte somit nicht losgelöst von den potentiellen späteren Nutzern: Denn nur die Instrumente und Ansätze, die sich bei den Unternehmen umsetzen lassen, d.h. für die die Unternehmen ihre Beschäftigten freistellen, bringen erstens die notwendige Kofinanzierung ein und haben zweitens über den erfolgten Einsatz in den Unternehmen bereits den Praxistest überstanden. So gesehen erfolgen Innovationsentwicklung, -erprobung und Teile des Mainstreaming der Innovationen in QUICK innerhalb eines Entwicklungsprozesses. Der Vorteil dieses Verfahren liegt zudem darin, dass keine Instrumente und Ansätze verfolgt werden, für die keinerlei Bedarfe vorhanden sind.

Der Verlauf des Umsetzungsprozesses hat gezeigt, dass nicht alle von den EP-Partnern vorgesehenen und begonnenen Aktivitäten auf eine umfassende Nachfrage der Unternehmen und Beschäftigten stießen. Dem Experimentiercharakter des Programms EQUAL entsprechend war es daher nur folgerichtig, dass in enger Kooperation mit den Unternehmen mehrere der ursprünglich geplanten Arbeitsschritte und -inhalte angepasst bzw. ersetzt wurden. So zeigte sich in der Kooperation mit den Unternehmen z.B. bei der geplanten Innovation neuer Formen der Arbeitsorganisation, dass die Unternehmen eher einen Bedarf an kleinteiligen Qualifizierungseinheiten hatten.

Andere Innovationsansätze sind im Verlauf der Erprobung konturierter und klarer geworden. Während es am Anfang eher Vorstellungen von Innovationen und ihres Einsatzes in den Unternehmen gab, hat sich durch die gemeinsame Entwicklung und der Einsatz in den Unternehmen die Innovation erst herauskristallisiert z.B. das Schichtführercoaching oder der Einsatz des Kompetenzreflektors.

#### **4.2.2 Innovationsfeld neue Formen der Aus- und Weiterbildung**

Sowohl für die Zielgruppe der benachteiligten Jugendlichen als auch für die un- und fremdgelernten Beschäftigten haben die EP-Partner innovative Ansätze der Ausbildung bzw. der beruflichen Weiterbildung erarbeitet und erprobt:

***Ausbildungsverbund zur „Produktionsfachkraft Chemie“:*** Auf Basis der Erfahrungen in anderen niedersächsischen Regionen hat die EP erstmals in der Region Weser-Ems eine betriebsübergreifende Verbundausbildung in der chemischen Industrie eingeführt. Mit der Ausbildung zur „Produktionsfachkraft Chemie“ wurde in der Region zugleich ein neuer zweijähriger Ausbildungsberuf eingeführt, der im Rahmen der EP QUICK mit benachteiligten Jugendliche umgesetzt wurde. Die Ausbildungsplätze in den Unternehmen wurden zusätzlich eingerichtet, sowohl die Unternehmen wie auch die Auszubildenden wurden während der gesamten Projektlaufzeit von einer sozialpädagogischen Kraft begleitet. Der Neuheitsgrad des Ausbil-

dungsberufs, sowohl in den Betrieben als auch innerhalb der vermittelnden Arbeitsagentur, kann dazu beigetragen haben, dass die angestrebte Anzahl der Auszubildenden nicht vollständig erreicht wurde. Das den Ausbildungsverbund organisierende Bildungswerk der chemischen Industrie (BCI) geht jedoch davon aus, dass innerhalb der nächsten Jahre die Bekanntheit des Berufes und damit auch die Anzahl der Auszubildenden deutlich ansteigen werden.

**Werkerqualifizierung zur Produktionsfachkraft Chemie:** An bereits langjährig in den Unternehmen der chemischen Industrie Beschäftigte ohne einen fachspezifischen Berufsabschluss (un- bzw. fremdgelernte Werker) richtete sich die berufs begleitende Qualifizierung auf die nachträgliche Externenprüfung vor der zuständigen Industrie- und Handelskammer (IHK). Die intensive und langwierige Entwicklungsarbeit mit den interessierten Unternehmen und deren Beschäftigten haben gezeigt, dass derartige längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen grundsätzlich auf eine hohe Akzeptanz stoßen, die konkrete Entscheidung zur Teilnahme jedoch unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren erfolgt. So ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten neben der zeitlichen Belastung (die Veranstaltungen finden am Wochenende statt) auch ihr bereits relativ hohes Lohnniveau berücksichtigt haben. Auch nach einem erfolgreichen Abschluss konnte ihnen kein höheres Gehalt in Aussicht gestellt werden. Für die Teilnehmenden ergibt sich jedoch im Anschluss an die Prüfung, die Möglichkeit des betrieblichen Aufstiegs zum Vorarbeiter oder Schichtführer.

**Mach Dich fit für die Zukunft: Kurz-und-Gut:** In Kenntnis der Erfahrungen mit der Werkerqualifizierung wurde in der EP unter der Bezeichnung „Mach Dich fit für die Zukunft: Kurz-und-Gut“ ein neuer Lernansatz entwickelt. In den Unternehmen identifizierte Qualifikationsbedarfe werden mit artec-Unterstützung von internen betrieblichen Experten aufbereitet und mit einem didaktischen Konzept zu kleinteiligen Lerneinheiten zu Curricula entwickelt. Diese werden mit Anforderungen klassischer Berufsbilder abgeglichen, um die Marktgängigkeit und Abschlussorientierung zu erleichtern. Die Qualifikation erfolgt ausschließlich in kleinen Einheiten, die in Intervallen, aufeinander aufbauend und arbeitsplatznah durchgeführt werden. Diese Form betrieblicher Weiterbildung hat sowohl unter den - häufig lernungewohnten - Werkern als auch in den Unternehmen eine hohe Akzeptanz, weil sie niedrigschwellig ist, sowohl dem Betrieb als auch der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten nützt und zusätzlich die Balance zwischen Arbeitszeit/ Qualifikationszeit und Freizeit fördert. Zugleich kann dieses Konzept auch als OE-Maßnahme (lernende Organisation) bezeichnet werden, weil betriebliche Wissensdefizite identifiziert werden, auch die internen Experten ihre Kompetenz weiterentwickeln und neue Formen der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen stattfinden.

#### **4.2.3 Innovationsfeld strategische Instrumente der Personalentwicklung und betrieblicher Kompetenzentwicklung**

Der zweite Schwerpunkt der Erarbeitung betrieblicher Lösungsmodelle verfolgte eine stärker strategisch orientierte Zielsetzung: Das Management, die Personalleitung sowie die Mitarbeitervertretung in den kooperierenden Unternehmen sollten geschult

werden, nachhaltige Ansätze und Instrumente der Personal- und Kompetenzentwicklung anzuwenden.

**Mit KMU gemeinsam entwickelte und angepasste Instrumente für eine strategische Personalentwicklung:** Die Entwicklungspartnerschaft hat gemeinsam mit den kooperierenden KMU Instrumente einer strategischen Personalentwicklung für die jeweiligen Bedarfe der Unternehmen angepasst. In dem Kontext wurden Instrumente und Verfahren der Erfassung der Kompetenz der Mitarbeiter/innen modifiziert und in mehreren Unternehmen in unterschiedlichem Umfang erprobt.

So wurde u.a. mit dem „Personalportfolio“ gearbeitet, ein Instrument, das die Stärken und Potenziale der Mitarbeiterschaft visualisieren kann. Es bietet die Grundlage für die Kompetenzentwicklung sowohl der Mitarbeiter/innen als auch kompletter Teams. Beispielhaft wurde in einem Unternehmen unter Beteiligung des Betriebsrates dieser innovative Ansatz in das betriebliche Personalentwicklungskonzept übernommen. So werden dort mit Hilfe einer entsprechenden Matrix u.a. die Mitarbeitergespräche vorbereitet und durchgeführt. Ebenfalls für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen wurde zugleich das Instrument „Kompetenzreflektor“ erprobt, ein weiteres, bislang ebenfalls nur eingeschränkt eingeführtes Verfahren.

Das sogenannte „Diagonalprinzip“ wird durch die Beteiligung der unterschiedlichen Funktionsbereiche des Unternehmens verfolgt, das u. a. auch prägend für die Arbeit der EP ist. Bei der Planung von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategien werden bei Anwendung des Diagonalprinzips Führungskräfte mit Personalverantwortung (Vorgesetzte), strategisch agierende Geschäftsführer und Inhaber, die Mitarbeiter/innen innerhalb der Personalabteilungen sowie die Mitarbeitervertretung einbezogen.

**Instrumente für flexible und dynamische Managementsysteme:** Im Rahmen der EP sind auch modular aufgebaute und reflexiv strukturierte Instrumente für flexible und dynamische Managementsysteme und Führungskulturen entwickelt worden. In dem Kontext wurden Führungsseminare im Verbund, Strategiekreise in den Unternehmen und der sogenannte „Steuerkreis“ in den Unternehmen eingesetzt. Während eines Benchmarking-Workshops der EP, an dem Vertreter/innen mehrerer Unternehmen teilgenommen haben, wurden die Verfahrensweisen in den Unternehmen erörtert und Good Practice vorgestellt. Zugleich wurde so auch die Verbreitung der neuen Verfahren gefördert.

**Qualifizierung von Betriebsräten zu Bildungsberatern und Bildungsbegleitern:** Die Mitarbeitervertreter/innen (Betriebsräte und Vertrauensleute) konnten mit spezifischen Qualifizierungen ihre Reflexions- und Handlungskompetenz im Hinblick auf betriebliche Weiterbildung und Lebenslangen Lernens erweitern und in mehreren Fällen die Funktionen von „Bildungsberatern und -begleitern“ der Beschäftigten übernehmen. Im Hinblick auf die Betriebsräte wurde jedoch deutlich, dass diese in den kooperierenden Unternehmen nicht immer, wie angestrebt, als „Weiterbildungsmotoren“ agierten. Zwar stützen sie den Prozess, wenn er von der Geschäftsführung initiiert wird, sie initiieren ihn jedoch oft nicht selbst.

**Angepasste Kompetenzentwicklung für das mittlere Management:** Gleichzeitig wurde im Kontext der Einführung einer strategischen Personalentwicklung auch die Weiterentwicklung der innerbetrieblichen Führungskultur und Unternehmensorganisation gefördert. So wurden zum Beispiel Modelle des systematischen Informationsaustausches zwischen der Produktion einerseits und der technischen Anlagenentwicklung andererseits entwickelt, die auch zu einem verbesserten Wissensmanagement beigetragen haben. Die teilnehmenden Führungskräfte, zu denen auch Meister und Schichtführer (Vorarbeiter) gehörten, können ihre umfassenden Aufgaben, jenseits ihrer klassischen beruflichen und fachlichen Funktionen, nun mit mehr Sicherheit wahrnehmen. Sie wurden - u.a. durch spezifische Coachings - in die Lage versetzt, ihrer Personalverantwortung auch in komplexen Veränderungs- und Strukturanpassungsprozessen gerecht zu werden.

#### **4.2.4 Innovationsfeld Entwicklung eines übertragbaren Modells der systemischen Netzwerkarbeit**

Neben der klassischen Kompetenzentwicklung im Sinne einer Aus- und Weiterbildung zugunsten der überwiegend gewerblich tätigen Beschäftigten sowie der Arbeit mit innerbetrieblichen Multiplikatoren und Entscheidungsträgern (Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder) stellen die entwickelten und eingesetzten Kooperationsformen der Netzwerkpartner das dritte, wesentliche Moment der Innovationen dar. Hier ging es darum, im Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft mit den unterschiedlichen Sozialpartnern und Weiterbildungsakteuren eine Infrastruktur und Arbeitsweise für Lernende Organisationen zu schaffen. Im Rahmen der EQUAL-Laufzeit sollte ein auf andere Branchen und Regionen übertragbares Modell der Netzwerkarbeit zur Etablierung von Lernenden Organisationen entwickelt und erprobt werden. Für diese Innovation hat die EP aufeinander abgestimmte Kommunikationsinstrumente der Netzwerkarbeit und des Mainstreaming entwickelt.

Neben den klassischen Formen wie Newsletter, Intranet und regelmäßige interne Treffen der Partner sind insbesondere verschiedene Veranstaltungsformate zu nennen, die während der Projektlaufzeit von der Koordination bzw. einzelnen Partnern entwickelt und erfolgreich eingeführt wurden:

Das von der gesamten Entwicklungspartnerschaft verantwortete **QUICK-Forum** fand insgesamt fünf Mal statt. Die ganztägigen Veranstaltungen wurden jeweils von 60 bis 80 Teilnehmenden besucht. Für das Konzept waren folgende Elemente in unterschiedlichen Kombinationen eingesetzt: ein Einführungsvortrag mit unterhaltsamen Charakter zum Thema des Forums, lockere Atmosphäre durch Stehtische, Präsentation der Zwischenergebnisse durch die EP-Partner, Podiumsdiskussion, Anwendung der Open-Space-Methode sowie ein starker inhaltlicher Fokus auf die betriebliche Perspektive durch die Einbeziehung von Führungskräften, Personalleitungen und Betriebsratsmitgliedern als Referent/innen. Neben den betrieblichen Akteuren und den Partnern der Entwicklungspartnerschaft haben auch externe Personen, z.B. von der Universität oder der Europäischen Kommission einen Input gegeben und sich an der Diskussion beteiligt.

Die von der EP-Koordination durchgeführte **QUICK-Lounge** wies ein deutlich kleineres Format auf. Vierteljährlich trafen sich während dieser Abendveranstaltung neben den EP-Vertreter/innen ca. zehn bis 15 Unternehmensvertreter/innen unterschiedlicher Funktionen in ebenfalls lockerer Atmosphäre. Mit szenischen oder spielerischen Methoden wurden einzelne Aspekte des Themas der EP aufgegriffen und Erfahrungen ausgetauscht. Beispielsweise hat eine Mitarbeiterin der EP-Koordination ein Pferd den Gästen an dem Abend zur Verfügung gestellt, um die jeweiligen Vor- und Nachteile der Führung an der kurzen respektive langen Leine leibhaftig zu erleben.

Einen etwas wissenschaftlicheren und gleichwohl sehr praxisbezogenen Charakter wies die vom EP-Partner „artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit“ an der Universität Bremen durchgeführte **Worklounge** auf. Während dieser ebenfalls ganztägigen Veranstaltungen haben Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Hochschulen vorliegende Erkenntnisse vor- und zur Diskussion gestellt. Betriebliche Praktiker konnten diese Einschätzungen mit ihren persönlichen Erfahrungen und Eindrücken kontrastieren bzw. ergänzen. Dieser Dialog von Expert/innen mit unterschiedlichen Sichtweisen machte den besonderen Wert dieser Veranstaltungen aus.

Ein weiteres Instrument der kompetenzorientierten Netzwerkarbeit der EP-Partner sind auch die in zahlreichen Unternehmen implementierten **Steuerkreise**. Nach den Vorgesprächen, in denen die betriebliche Situation bzw. Angebote der Partner vorgestellt wurden, haben dort betriebliche Vertreter/innen mit unterschiedlichen Funktionen (z.B. Personalentwicklung, Produktionsleitung und Betriebsrat) sowie die in den Unternehmen mit ihren Teilprojekten vertretenen EP-Partner, ein auf die individuellen Bedürfnisse des Betriebes und der Mitarbeiter/innen abgestimmtes Konzept entwickelt und laufend begleitet.

### 4.3 Umsetzung der Querschnittsthemen

In der Gemeinschaftsinitiative EQUAL werden erstmals im Rahmen europäischer Strukturfondsprogramme der Arbeitsmarktpolitik nicht einzelne Projekte, sondern Akteursnetzwerke - in Equal werden sie Entwicklungspartnerschaften genannt - gefördert. Die Förderung von Netzwerken beruht auf der Annahme, dass diese aufgrund ihrer gebündelten Kompetenzen und der daraus entstehenden Synergieeffekte besser in der Lage sind, Innovationen zu generieren und diese auch zu verstetigen. In diesem Kapitel erfolgt nun - ausgehend von den Befunden der Anfang des Jahres durchgeführten Untersuchung<sup>8</sup> - eine abschließende Analyse der Netzwerkarbeit der Entwicklungspartnerschaft. Neben dem Netzwerkansatz sollen in EQUAL der Empowermentansatz und Querschnittsziele verfolgt werden; für die EP QUICK sind es die Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Förderung der IuK-Technologien. Die Umsetzung dieser Querschnittsthemen in der EP wird anschließend untersucht.

---

<sup>8</sup> In dem Kontext hat die Evaluation einen Untersuchungsbericht zur Netzwerkarbeit erstellt.

### 4.3.1 Netzwerkarbeit

Der programmatische Grundsatz der Netzwerkarbeit des Programms EQUAL hat in der EP QUICK eine besondere Bedeutung, da ihre Zielsetzung auf der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure in einem Netzwerk basiert. QUICK hat sich u.a. das Ziel gesetzt, in der EP einen Ansatz für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessengruppen im Sinne einer Lernenden Organisation zu entwickeln und zu erproben.

Orientiert an den Merkmalsdimensionen sozialer Netzwerke<sup>9</sup> werden im Folgenden die Befunde der Evaluation zusammengefasst:

**Zusammensetzung des Netzwerks:** Im Hinblick auf die Komplementarität in der EP QUICK sieht die Evaluation unterschiedliche und sich ergänzende Partner. Im Netzwerk sind die Sozialpartner, d.h. die Gewerkschaft (IGBCE) und das Bildungswerk der chemischen Industrie in Norddeutschland e.V. (BCI) vertreten, sowie unterschiedliche Akteure aus Wissenschaft, beruflicher Bildung und Beratung. In der Einschätzung der Evaluation ist das Netzwerk heterogen, und es schließt auch relevante Institutionen ein, die für die Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft - eine systemische Kompetenzentwicklung in Unternehmen - notwendig sind.

Die Heterogenität des Netzwerks zeigt sich auch in unterschiedlichen Arbeitsstilen und Kommunikationsformen. Während einige Partner mit dem eigens für die EP eingerichteten Intranet gearbeitet haben und dort Informationen und Dokumente eingestellt haben, nutzten andere Partner dieses Instrument kaum.

Andere Unterschiede werden bei den Zielsetzungen der einzelnen TP deutlich. Während es Partner gab, die mit einer starken Orientierung an den Unternehmensinteressen ihre Produkte entwickelt und dementsprechend auch Kofinanzierungsmittel eingeworben haben, zielten andere Partner vorrangig darauf, das eigene Produkt zu lancieren, mit dem Risiko, die Unternehmen erst längerfristig von dem Nutzen zu überzeugen und somit kurzfristig weniger Kofinanzierungsmittel einzuspielen.

Diese unterschiedlichen Herangehensweisen innerhalb der Entwicklungspartnerschaft haben durchaus auch zu Friktionen unter den Partnern geführt. Sie sind jedoch unter den gegebenen Bedingungen - das Netzwerk hat sich in der Konstellation erst für die Umsetzung von QUICK zusammengefunden - aus Sicht der Evaluation nicht zu vermeiden und haben bei den Netzwerkakteuren auch zu Lernprozessen und der einer höheren Akzeptanz anderer Sichtweisen beigetragen.

**Gemeinsame Vision und Ziele als Basis der Zusammenarbeit:** Die Entwicklungspartnerschaft hat von Beginn an einer Vision - einem Leitbild - gearbeitet. Durch QUICK sollen die beteiligten betrieblichen Akteure für eine Sozialpartnerschaft und die Kompetenzentwicklung auf allen Ebenen der Unternehmen sensibilisiert und die entsprechenden Instrumente implementiert werden. Diese sollen sich perspektivisch selbst tragen, so dass langfristig eine andere - ganzheitliche und nachhaltige - Ar-

---

<sup>9</sup> vgl. Neugebauer, Uwe/ Beywl, Wolfgang (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse. In: Zeitschrift für Evaluation Heft 2/ 2006, Münster, S. 249-286.

beitsweise in den Unternehmen erfolgt. Von dieser Entwicklung sollen sowohl die Beschäftigten profitieren als auch die jeweiligen Unternehmen. Diese Vision hat aus Sicht der Evaluation eine Orientierung für die Umsetzung des Netzwerkes gegeben und kann eine Motivation für weitere Aktivitäten der EP-Akteure über die Projektlaufzeit hinaus sein.

In der netzwerklichen Arbeit sehen sich die Partner jedoch auch mit der Ambivalenz konfrontiert, sich zugleich für die teilweise abstrakten und nicht einfach zu vermittelnden Ziele der Entwicklungspartnerschaft, der „Lernenden Organisation QUICK“ und der konkreten, praktischen Umsetzung des Teilprojektes zu engagieren. Zu letzteren gehört auch die Gewinnung von Teilnehmenden für die Angebote, die für die Kofinanzierung des Projektes notwendig ist. Zudem besteht die Gefahr, dass während der operativen Umsetzung, die Vision bzw. das Leitbild für die chemische Industrie in der Region aus den Augen verloren wird. Um dies zu vermeiden, hat die EP - neben den regelmäßigen Kern- und Steuerungsgruppen und den Evaluationsworkshops - auch zwei moderierte mehrtägige Workshops, die sog. „Nutzhorntreffen“ durchgeführt, die auch der Orientierung auf gemeinsame Zielsetzungen dienen.

**Koordination und Kommunikation:** Die Koordination der Entwicklungspartnerschaft erfolgt durch die Akademie für Weiterbildung, die professionell agiert und von den Partnern akzeptiert und geschätzt wird. Innerhalb der Entwicklungspartnerschaft gibt es eine klare Aufgabenteilung zwischen der Koordination und den Teilprojekten. Die Evaluation hat nur kleine, d.h. nicht schwer wiegende Differenzen wahrgenommen, z.B. bei der Adressrecherche für das Forum.

Das von der Koordination in Absprache mit den Partnern für die Erleichterung der Kommunikation entwickelte Intranet eignet sich, um dort Dokumente und Termine zu speichern, auch können die Aktivitäten bei den Unternehmen dort dokumentiert werden. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass die direkte Kommunikation über Telefon, E-Mail oder gemeinsame Treffen (vor allem die Kerngruppe) bevorzugt werden und eine größere Transparenz innerhalb des Netzwerkes herstellen.

Die Evaluation hat wenige Situationen wahrgenommen, in denen Partner meinten, über bestimmte Sachverhalte nicht informiert worden zu sein. Wenn dem so war, schien das vor allem bei Akquisitionsgesprächen in Unternehmen der Fall gewesen zu sein. Daraufhin erfolgte jedoch in den Kerngruppensitzungen ein unternehmensbezogener Austausch, so dass die Anwesenden wussten, wer wo aktiv gewesen ist. Hier ist auch deutlich geworden, dass das Dokumentationssystem im Intranet den persönlichen Austausch nicht ersetzen kann.

Hervorzuheben ist eine Entwicklung in den Kerngruppensitzungen, die sich am Gegenstand der Diskussionen beobachten lässt. In den Kerngruppen wurde u.a. auch über die Aktivitäten der einzelnen Teilprojekte berichtet; jedes Teilprojekt hat den Stand der Akquisition und der Umsetzung in den einzelnen Unternehmen dargestellt. Diese Darstellungsform hat sich geändert hin zu einer unternehmensorientierten Form. Anhand der kooperierenden Unternehmen haben die Partner dargestellt, welche Aktivitäten sie jeweils durchgeführt hatten bzw. welche Aktivitäten geplant waren.

**Kooperation der Partner untereinander:** Im Hinblick auf die interne Kooperation nimmt die Evaluation eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und Konfliktkultur wahr. Es gibt einen intensiven Austausch zwischen den Partnern, gemeinsame Veranstaltungen wie z.B. das Forum werden auch gemeinsam geplant, Akquisitionsgespräche bei Unternehmen werden teilweise gemeinsam vorbereitet.

Konflikte zwischen den Partnern werden - nicht immer gleich - aber dann doch angesprochen und gelöst. Insgesamt gibt es aber ein hohes gegenseitiges Verständnis für die Situation und die Probleme der Partner. Die internen Kooperationsstrukturen werden aber auch gepflegt. Gesellige Veranstaltungen wie z.B. ein gemeinsamer Weihnachtsmarktbesuch oder „Nutzhorn I und II“ festigen die Basis und schaffen Vertrauen für einvernehmliche bzw. konstruktive Konfliktlösungen. Im Verlauf der Umsetzung haben sich teilweise Kooperationen zwischen einzelnen Teilprojekten ergeben, die gemeinsame Angebote in den Unternehmen durchgeführt und auch über den Förderzeitraum hinaus gemeinsame Produkte entwickeln und den Unternehmen anbieten wollen.

Bei der Evaluation der netzwerklichen Zusammenarbeit hat sich aber auch gezeigt, dass die im Netzwerk tätigen Akteure zwar die grundsätzlichen Ziele prinzipiell teilen, dass es aber auch individuelle Unterschiede gibt, wie diese zu erreichen seien. Somit ist neben der Kooperation auch der Aspekt der Konkurrenz zu erwähnen. Ein Phänomen, mit dem alle Netzwerke einen Umgang finden müssen, wenn sich ihre Produkte nicht vollständig voneinander abgrenzen lassen bzw. wenn diese sich im Verlauf der Zusammenarbeit verändern können und sollen. Die EP QUICK bewegt sich in einem Umfeld, das die Generierung neuer Angebote vorsieht, die auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickeln will. Auf der anderen Seite hatten die Teilprojekte bereits bei Antragstellung ihre Ziele und Zielgruppen definiert. Ausgehend von unterschiedlichen und sich ergänzenden Angeboten sollten Konkurrenzsituationen vermieden werden. Doch bei einer Entwicklungspartnerschaft „entwickeln“ sich Nachfragen von Unternehmen und innovative Produkte mitunter in eine vorher nicht vermutete Richtung. So haben sich die Angebote mehrerer Teilprojekte in eine nicht vorgesehene Richtung entwickelt, u.a. auch, weil ursprünglich geplante Ansätze nicht auf die erwartete Nachfrage in den Unternehmen stießen.

#### **4.3.2 Empowerment**

Im Planungsdokument des Programms EQUAL in Deutschland ist Empowerment ein zentrales Umsetzungsprinzip. Dies bedeutet sowohl, dass alle EP-Partner in der Entscheidungsfindung einbezogen werden sollen, als auch eine aktive Einbindung der Zielgruppe. Im offiziellen EQUAL-Glossar wird Empowerment eher vage als Prozess der Mobilisierung von Ressourcen und der Entwicklung eigener Fähigkeiten definiert. Das Ziel von Empowerment soll die aktive Gestaltung der eigenen Zukunft sein. In der EP QUICK wird Empowerment vor allem als die Stärkung der Handlungsfähigkeit aller Akteure definiert. Empowerment soll im Rahmen der QUICK-Umsetzung auf der Ebene der Beschäftigten, der Unternehmen sowie auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaft selbst erfolgen.

**Empowerment auf Ebene der Beschäftigten:** Die Beschäftigten sollen durch Beratung und Qualifizierung dahingehend unterstützt werden, eigenverantwortlich die eigene betriebliche aber auch die allgemeine berufliche Lebensplanung voraus zu denken und Qualifikationslücken zu schließen. Dafür wurden Seminare, Beratungen oder auch das Instrument der Zukunftswerkstatt durchgeführt.

In der EP-QUICK wird zudem auch die Qualifizierung von un- und angelernten Beschäftigten bzw. die Erreichung von bildungsfernen Beschäftigten als Form des Empowerment definiert. In der Umsetzung der EP hat sich gezeigt, dass durch die Qualifizierung der Werker und durch die Vermittlung von Prozessketten in der Produktion die berufliche Handlungskompetenz erweitert werden konnte, was auch die Eigenverantwortung der in der Produktion Tätigen gestärkt hat. Als Erfolg in diesem Bereich kann die Erreichung von bildungsfernen Zielgruppen und der Einsatz neuer Lernformen (z.B. in Kurz und Gut) verzeichnet werden.

Aus Sicht der EP-Partner bewerten jedoch einige der gering qualifizierte Beschäftigten das Thema Bildung (noch) nicht positiv und sehen folglich auch keine Notwendigkeit, sich (beruflich) weiter zu bilden. Darüber hinaus gibt es auf der betrieblichen Seite die Problematik der betrieblichen Freistellung. Die Freistellung der Beschäftigten für den Zweck der Weiterbildung lässt sich - vor allem für die in der Produktion Tätigen - nicht immer in die Produktionsabläufe einbauen.

**Empowerment auf Ebene des Unternehmens:** Die EP QUICK beabsichtigt, Betriebe auf ihrem Weg zur Lernenden Organisation zu unterstützen. Um die Prozesse in den Unternehmen zu initiieren und zu begleiten, wurden das Instrument der Strategischen Inventur eingesetzt sowie Personalverantwortliche und Betriebsräte geschult und qualifiziert. Mit der Erarbeitung von Personalstrategien und der Sensibilisierung und Beratung der Beschäftigten sollten die aktive Mitwirkung und Übernahme von Verantwortung abgesichert werden.

Die QUICK-Projekte haben zudem die Unternehmen dahingehend beraten, Rahmenbedingungen für die Mitwirkung der Beschäftigten zu schaffen und ihre Strategien gegenüber den Beschäftigten sichtbar zu machen. Für die Realisierung wurden Führungskräfte geschult, die mittlere Managementebene wurde mit Hilfe von Coaching im Hinblick auf ihre Führungsaufgaben unterstützt, und in den Unternehmen Steuerkreise und Feedbackstrukturen eingeführt.

Das Engagement der kooperierenden Unternehmen, sich auf Beteiligungsprozesse, wie z.B. den Steuerkreis oder das Diagonalprinzip einzulassen, ist im Sinne des Empowerment als Erfolg zu bewerten. Jedoch scheinen auf der anderen Seite Unternehmen mitunter ihren gering qualifizierten Mitarbeiter/innen, wie z.B. Werkern, nicht viel zu zutrauen und deren Qualifizierung nicht immer als Notwendigkeit zu sehen.

**Empowerment auf Ebene der Entwicklungspartnerschaft:** Empowerment soll nicht nur in den kooperierenden Unternehmen gefördert werden, sondern auch bei der EP und ihren Akteuren. Das bedeutet folglich, dass die EP-Akteure darin gestärkt werden sollen, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Zugleich sollen Möglichkeiten in der EP für die Partizipation der Akteure geschaf-

fen werden. Empowerment der EP-Akteure soll vor allem durch Transparenz z.B. durch die Kerngruppen- und Steuerkreissitzungen erfolgt. In der monatlich tagenden Kerngruppe sind die operativen Partner bzw. die Mitarbeiter/innen der einzelnen Teilprojekte vertreten. Verschiedene Aspekte der inhaltlichen und organisatorischen Arbeit, z.B. Ansprache der Unternehmen, transnationale Kooperation, Planung von Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Anforderungen des BMAS, werden dort abgestimmt. Der Steuerkreis mit den Vertreter/innen der Institutionen widmet sich übergeordneten strategischen und finanztechnischen Fragen.

Aus externer Sicht sind interne Empowermentprozesse vor allem durch die Sicherstellung von Transparenz, wie z.B. mit dem Intranet, den Kerngruppen- und Steuerkreissitzungen erfolgt. Auch fanden EP-interne Schulungen, wie z.B. zu Magic Cat oder auch Vorträge von Expert/innen statt.

### **4.3.3 Chancengleichheit von Frauen und Männern**

Die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming sind erklärtes Querschnittsziel aller Programme, Maßnahmen und Interventionen im Kontext europäischer Förderprogramme, somit auch ein gewichtiges Ziel der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften. So steht auch die EP Quick vor der Herausforderung, Strategien und Maßnahmen für die Erreichung der Chancengleichheit zu entwickeln. Die Entwicklungspartnerschaft QUICK hat ein Genderkonzept erstellt, in dem Genderziele formuliert worden sind. Darüber hinaus haben die EP-Partner an einem gemeinsamen Gender-Training teilgenommen.

Die genannten Ziele im Genderkonzept bzw. in den Zielprofilen der einzelnen Teilprojekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Förderung von Work-Life-Balance/ Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu zählt auch die Förderung von familienfreundlichen Arbeitszeiten für Frauen und Männer, durch z.B. Teilzeitarbeit.
- Erhöhung des Frauenanteils in den Qualifizierungen/ in der Ausbildung/ in der Produktion.
- Sensibilisierungen für Gender-Thematik durch z.B. geschlechtergerechtes Lernen, Sichtbarmachen der positiven Dynamik, die durch Unterschiede von Frauen und Männern entstehen, Anwenden einer geschlechtersensiblen Sprache.

Aus Sicht der Evaluation lassen sich die Ergebnisse folgendermaßen zusammenfassen: Zwar hat die Entwicklungspartnerschaft QUICK ein Genderkonzept erstellt und auch Genderziele formuliert, jedoch sind diese auf einen recht abstrakten Niveau formuliert und nicht operationalisiert worden. Eine Konkretisierung haben die Genderziele stärker auf der Ebene der Teilprojekte erfahren, in dem jeweils Möglichkeiten für Implementierung des Gendergedankens entwickelt wurden.

Einigkeit herrschte bei den Partnern dahingehend, dass der Begriff „Gender Mainstreaming“ in den Unternehmen nicht kommunizierbar sei. Als praktikabel und

auch dichter an der Realität der kooperierenden Unternehmensvertreter/innen sei vor allem das Thema „Work-Life-Balance“, das weniger über den Aspekt der Gleichstellung und die Benachteiligung der Frau argumentiert, als über die auch im gesellschaftliche Diskurs aktuellen Themen der Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie - für Frauen und Männer. Hier haben die Teilprojekte im Rahmen ihrer Möglichkeiten Aktivitäten realisiert, z.B. im Rahmen von Seminaren zum Thema Work-Life-Balance oder durch die Beratung eines Betriebs bei dem Projekt „Familienfreundlicher Betrieb“.

Im Hinblick auf die Erhöhung des Frauenanteils an Qualifizierungsaktivitäten und unter den Beschäftigten der Produktion hat sich gezeigt, dass diese Zielsetzung in einer männerdominierten Branche wie der chemischen Industrie, nicht innerhalb einer Projektlaufzeit, und ausschließlich durch ein EU-Projekt realisierbar ist (Die Teilnehmenden an den QUICK-Angeboten waren zu 91% männlichen Geschlechts). Insbesondere in der Produktion der chemischen Industrie sind fast keine Frauen beschäftigt. Bei einer fast geschlechtlich homogenen Zielgruppe stellt sich die Frage der Operationalisierung von Genderzielen noch einmal in besonderer Weise. Hier gilt es auch zu berücksichtigen, dass der in Deutschland nach Geschlecht segregierte Arbeitsmarktes von mehreren Faktoren beeinflusst wird, die nicht durch das Projekt zu verändern sind.

Die Sensibilisierung für die Genderthematik ist im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft unterschiedlich erfolgt. So wurden in den Publikationen, wie z.B. dem Newsletter oder der Homepage, sowohl die weibliche als auch die männliche Form verwandt, bei Veranstaltungen wurde versucht - in einer männerdominierten Branche - auch Frauen für das Podium und die Teilnahme zu gewinnen. Auch wurden Informationsveranstaltungen zum Thema Gender durchgeführt. Die Zielsetzung geschlechtergerechte Lernarrangements zu entwickeln musste allerdings verworfen werden, da die Zielgruppe zu 98% aus Männern bestand und sich damit große Operationalisierungsprobleme ergeben.

Die an anderer Stelle bereits erwähnte Heterogenität des QUICK-Netzwerks wurde auch bei der Umsetzung des Querschnittsziels Chancengleichheit deutlich. Die Bandbreite der Einschätzungen innerhalb des Netzwerks variiert zwischen der Meinung, die Querschnittsziele seien insgesamt nicht notwendig, da die Inhalte selbstverständlich seien, und dem Interesse, Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Entwicklungspartnerschaft selbst und mit den kooperierenden Unternehmen zu befördern. Insgesamt wurde das Querschnittsziel Chancengleichheit, ähnlich wie die anderen Querschnittsziele weniger von der EP als Top-Down-Strategie verfolgt, sondern eher im Rahmen der Möglichkeiten (und Interessen) der einzelnen Teilprojekte.

#### **4.3.4 Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologien**

Ein weiteres Querschnittsziel des Programms EQUAL ist die Förderung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK). Die EP QUICK konzentrierte sich bei

der Umsetzung dieses Querschnittsziels in der Planungsphase vorrangig auf die EP selbst.

Die EP hat für ihr Netzwerkmanagement ein Onlinetool eingerichtet, das über die Homepage der Entwicklungspartnerschaft zu erreichen ist. Dieses Intranet sollte das Netzwerkmanagement sowie die Netzwerkprozesse durch Austausch und Bereitstellung von Informationen unterstützen. Dieses Online-Tool als Unterstützung der Kommunikationsprozesse innerhalb der EP ist eingerichtet worden. Darüber hinaus sind die EP-Akteure für die Nutzung des Tools geschult worden.

Das von der Koordination in Absprache mit den EP-Partnern entwickelte Intranet der Entwicklungspartnerschaft ist aus Sicht der Evaluation ein komplexes Instrument mit zahlreichen Funktionen. Das Intranet ist nur für die EP-Partner zugänglich, es enthält eine Maske für die Dokumentation aller TP-Ziele, ein Dokumentationssystem der Aktivitäten bei den Unternehmen, eine Dokumentation aller im Kontext der EP erstellten Dokumente, mehrere Austauschforen, einen EP-Kalender etc.

Trotz seines Umfangs und der zahlreichen Funktionen hat das Intranet die Erwartungen nicht erfüllt. Nicht alle Partner haben das Intranet zur Informationsgewinnung genutzt, und die Eingabe von Informationen z.B. in Bezug auf kooperierende Unternehmen erfolgte unvollständig. Insgesamt hat sich das Ausmaß der Nutzung im Verlauf der EP-Umsetzung eher reduziert, als dass es zugenommen hätte. Hier schien es auch innerhalb der EP bis zum Schluss unterschiedliche Vorstellungen über den Nutzen und die Nutzung des Intranets zu geben. Im letzten Jahr der EP-Umsetzung erfolgte die elektronische Kommunikation (neben den persönlichen Gesprächen und der telefonischen Kommunikation) vor allem über E-Mails, über die z.B. Einladungen zu Sitzungen, allgemeine Informationen oder Protokolle verschickt wurden.

Unabhängig davon sind in einzelnen TP Aktivitäten für die Förderung der IuK-Technologien entwickelt worden. So ist im Rahmen eines TP mit einem Betriebsratsvorsitzenden ein Datenbankdesign für eine betriebliche Bildungsdatenbank entwickelt worden. Der Prozess wurde so angelegt, dass sowohl eine informationstechnische, als auch eine inhaltliche Qualifizierung stattfand. Diese Bildungsdatenbank wird betrieblich genutzt. In einem anderen TP ist in Kooperation und Vernetzung mit Systemlieferanten von Unternehmen unter Nutzung neuester Echtzeit-Simulationssoftware ein Trainingswerkzeug für die Schulung von Werkern erstellt worden.

#### **4.4 Mainstreaming - Verbreitung der Innovationen**

Im Rahmen der EQUAL-EP sollen nicht nur innovative Ansätze entwickelt und erprobt werden, diese sollen auch zur gängigen Praxis werden. Durch verschiedene Mainstreamingaktivitäten, wie z.B. Pressearbeit, Durchführungen von Veranstaltungen, Publikationen aber auch die direkte Ansprache von Entscheider/innen in Politik,

Verwaltung und Wirtschaft sollen Schlüsselakteure die Innovationen in ihr Handlungsfeld übernehmen.

In der EP QUICK erfolgt die Verbreitung und den Transfer der entwickelten neuen Verfahren und Instrumente bereits während des Entwicklungs- und Erprobungsprozesses. Somit verläuft der Prozess der Innovationsentwicklung parallel zu der Verbreitung der aktuellen Ergebnisse.

Neben einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit mit dem *QUICK-Newsletter*, einer *QUICK-Homepage* und Pressemeldungen hat die Entwicklungspartnerschaft spezifische Veranstaltungsformate, über die die Unternehmen und strategischen Partner informiert und spezifische Möglichkeiten zum Austausch geschaffen werden. So ist das *QUICK-Forum* nunmehr eine etablierte Institution, das auch strategische Partner erreicht. Darüber hinaus gibt es die *QUICK-Lounge* als „After-Work-Club“, und die *Work-Lounge* des Partners artec; beide Veranstaltungstypen sind im Umsetzungsprozess der Entwicklungspartnerschaft entstanden. Hier finden ein informelles Networking und ein Fachaustausch in lockerer Atmosphäre statt.

Die darüber hinaus gehende Einbeziehung der strategischen Partner der EP in die Entwicklungsprozesse und die Verbreitung der Ergebnisse erfolgte prozessbegleitend auf verschiedene, zum Teil informelle Weise. Die Beteiligung der strategischen Partner (neben den Chemieunternehmen in der Region)<sup>10</sup>, erfolgte einerseits über die direkte und persönliche Ansprache, über Einladungen zu den EP-Veranstaltungen und teilweise über eine aktive Teilnahme am Forum. Trotz Bemühungen von Seiten der Entwicklungspartnerschaft haben sich weder die Kommunal- und Landesregierungen, die Wirtschaftsförderung oder die Agentur für Arbeit für den Ansatz von QUICK - über die gelegentliche Teilnahme an Veranstaltungen hinaus - interessiert.

Abgesehen von den regionalen Aktivitäten hat die EP QUICK aktiv am *Nationalen Thematischen Netzwerk* „Lebenslanges Lernen in KMU“ teilgenommen und hat in der Arbeitsgruppe zu Frühwarnsystemen eine „Toolbox Frühwarnsysteme für KMU“ mit entwickelt und veröffentlicht. Die *Nationalen Thematischen Netzwerke* gehören ebenso wie die transnationale Kooperation zu den Spezifika des Programms EQUAL, das einen Rahmen für einen verstärkten Austausch und die Verbreitung der Innovationen auf nationaler und europäischer Ebene schaffen will. Die transnationale Kooperation verlief auch aus Sicht der EP-Partner nicht sehr erfolgreich, weil einer der beiden vorgesehenen Partner nicht zur Aktion 2 zugelassen wurde und der verbleibende Partner für das Jahr 2007 keine Mittel mehr für die transnationale Kooperation zu Verfügung hatte. Dennoch hat es wechselseitige Besuche gegeben,

---

<sup>10</sup> Oldenburgische Industrie und Handelskammer, Universität Oldenburg, Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie Landesbezirk Nord, Universität Hamburg, Institut für Öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft, Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Niedersachsen e.V. Die Chemieunternehmen der Region sind streng genommen auch strategische Partner, da auch sie die Anwender der entwickelten Innovationen sein sollen.

bei denen sich die Partner über die jeweilige nationale Situation hinsichtlich der beruflichen Weiterbildung und die Rolle der Gewerkschaften ausgetauscht haben.

### **Perspektiven des Mainstreaming**

Mit Ablauf des Jahres 2007 endete die Gemeinschaftsinitiative EQUAL, in dessen Rahmen die Qualifizierungsoffensive QUICK umgesetzt wurde. Somit stellt sich zum Ende der Förderlaufzeit die Frage nach der Fortführung der gemeinsamen Arbeit und der Übertragung der entwickelten Innovationen in die Praxis. In der im Sommer 2007 durchgeführten Befragung der mit QUICK kooperierenden Unternehmen wurden Erfahrungen der Unternehmensvertreter/innen mit der Entwicklungspartnerschaft als auch die Perspektiven einer weiteren Zusammenarbeit erhoben.<sup>11</sup>

Offensichtlich sehen die Befragten (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsräte) einen so großen Nutzen an ihrer Teilnahme an der Qualifizierungsoffensive, dass fast 90% von ihnen die Angebote auch ohne Fördermittel wahrnehmen würden.

Die von den Befragten aufgeführten zusätzlichen Bedarfe in den Unternehmen bewegen sich alle innerhalb der vorhandenen Angebotspalette der Entwicklungspartnerschaft. Somit scheinen die Unternehmen durch die Kooperation mit QUICK die Notwendigkeit weiterer Qualifizierungen und der Weiterentwicklung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung zu sehen. Neben den genannten Bedarfen ist den Unternehmensvertreter/innen an der Fortführung der begonnenen Aktivitäten und Prozesse gelegen.

Für viele Unternehmen ist QUICK nicht eine singuläre Qualifizierung von Mitarbeiter/innen, sondern der Beginn eines integrierten Prozesses, der das gesamte Unternehmen umfasst und nach zwei Jahren noch nicht abgeschlossen ist. Die Zielsetzung von QUICK, eine Dynamik in dem Bereich betriebliche Weiterbildung zu initiieren, scheint bei den befragten Unternehmen überwiegend gelungen. Dies wird auch bei den geäußerten Wünschen an eventuelle Folgeprojekte deutlich. Die meisten Befragten wünschen sich eine Fortführung von QUICK bzw. der begonnenen Entwicklung in dem Unternehmen. Die in den Unternehmen initiierten Prozesse sollen nicht mit Ende des Projektes aufhören, sondern (unter vergleichbaren Bedingungen) fortgeführt werden. Auch sehen die Befragten einen Nutzen der entstandenen Kommunikationsstrukturen; sie wünschen sich eine Fortführung des Austausches und der Begegnung.

Neben den positiven Rückmeldungen der Unternehmen hinsichtlich der integrierten Ausrichtung des QUICK-Projekts zeichnet sich bei den Rückmeldungen aber auch ab, dass die von QUICK angestrebten Veränderungsprozesse in den Unternehmen Zeit brauchen. Zwar ist es möglich, während der Projektlaufzeit Prozesse zu initiieren, diese sind aber mit Ende der Förderung häufig noch nicht abgeschlossen und bedürfen weiterhin einer externen Unterstützung.

---

<sup>11</sup> Die Evaluation hat die Ergebnisse der Unternehmensbefragung in einem Bericht zusammengefasst.

Die im Rahmen der Unternehmensbefragung erhobenen Äußerungen decken sich mit den Einschätzungen der QUICK-Akteure. So berichten mehrere EP-Partner, sie hätten auch für die Zeit nach 2007 bereits Zusagen von Unternehmen für eine weitere Zusammenarbeit. Die EP-Partner wollen aber auch unabhängig von dem geäußerten Interesse der Unternehmen in unterschiedlichen Konstellationen weiter gemeinsam arbeiten bzw. neue Projekte entwickeln. Andere Partner werden die im Rahmen von QUICK entwickelten Produkte in ihre Angebotspalette aufnehmen.

## 5 Bewertung der Befunde und Schlussfolgerungen

Bei der Umsetzung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL steht die Generierung von Innovationen in Bereichen der Arbeitsmarkt- und der Berufsbildungspolitik im Vordergrund. Dennoch sehen sich die Entwicklungspartnerschaften nicht nur vor die Aufgaben gestellt, neue Ansätze zu entwickeln und zu erproben; die Arbeit umfasst auch zahlreiche andere Aktivitäten, z.B. die Einwerbung ausreichender Kofinanzierung, die Durchführung entsprechender Projekte, die Mittelverwaltung oder das Netzwerkmanagement. Auch diese Aufgaben binden Ressourcen, sind aber in der Programmlogik die Voraussetzung dafür, dass die Entwicklungspartnerschaft überhaupt umgesetzt und Innovationen erprobt werden können.

Das bedeutet für die Evaluation bei der Bewertung der Zielerreichung zwischen dem sogenannten „Output“, den umgesetzten Maßnahmen und den „Results“, den Ergebnissen und Effekten der Aktivitäten zu unterscheiden. Der Output eines Projekts lässt sich vor allem quantitativ messen, z.B. in der Zahl erreichter Teilnehmenden, der Anzahl durchgeführter Projekte etc. Die Frage der Ergebnisse lässt sich in diesem arbeitsmarktpolitischen Handlungsfeld schwer quantitativ messen - wie sollen Innovationen und Effekte ihres Einsatzes gemessen werden? Die Datenbasis sind hier vor allem qualitative Aussagen der Projektpartner und der kooperierenden Unternehmen sowie die teilnehmende Beobachtung der Evaluation. Dieser Logik folgend werden für die Bewertung der Zielerreichung zunächst der Output der Entwicklungspartnerschaft betrachtet und im Anschluss die Ergebnisse und Effekte der entwicklungspartnerschaftlichen Aktivitäten untersucht.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> In der Evaluationsforschung wird auch nach den Wirkungen der Interventionen gefragt. Aus Sicht der Evaluation ist jedoch ein Kausalzusammenhang zwischen den Aktivitäten und den ggf. festgestellten Veränderungen bei Personen bzw. in den Unternehmen nicht mit Sicherheit festzustellen - dafür ist das Soziale zu komplex, als dass sich hier direkte Ursache-Wirkungsketten feststellen ließen. Darüber hinaus wäre eine solche Analyse sehr aufwendig, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht seriös durchführbar wäre. Daher wird im Rahmen dieser Evaluation auf die Analyse der Wirkungen verzichtet.

## 5.1 Bewertungen des erzielten Outputs

Der Output der EP QUICK lässt sich am ehesten über die Anzahl erreichter Unternehmen und der Teilnahmen an den EP-Veranstaltungen messen. Von den ca. 25 auf der Akquisitionsliste der EP stehenden Unternehmen der chemischen Industrie in der Region Weser-Ems haben schlussendlich 10 Unternehmen intensiv mit der EP kooperiert. D.h. sie haben Jugendliche im Verbund ausgebildet, Werker für die Qualifizierung und Schichtführer für ein Coaching frei gestellt. Darüber hinaus haben Personalverantwortliche und Betriebsräte an Seminaren und Trainings der EP teilgenommen. Personen unterschiedlicher Funktionen haben sich zudem aktiv an Veranstaltungen der EP QUICK beteiligt, z.B. als Inputgeber/in, als Gast bei Podiumsdiskussionen oder als Teilnehmer/in auf dem *QUICK-Forum*, dem der *QUICK-Lounge* oder der *Worklounge*. Insgesamt hat die EP QUICK über 6.600 Teilnahmen unterschiedlicher Personen, von der zweijährigen Ausbildung eines Jugendlichen bis hin zur mehrstündigen Teilnahme an einem Seminar einer Führungskraft erreicht.

Die EP-Akteure sind der Auffassung, sie hätten die quantitativen Ansätze nur bedingt erreicht, nicht alle angesprochenen Unternehmen hätten mit der EP kooperiert, auch hätten nicht alle TP die geplante Teilnahmezahlen erreicht. Die EP-Partner haben unterschiedliche Gründe dafür genannt, dass nicht mehr Unternehmen sich an QUICK beteiligt haben. So wurde die (fehlende) Akquisitionsstrategie genannt, eine unzureichende Teamarbeit innerhalb des Netzwerks, der Personalwechsel innerhalb der EP und ein externer Faktor, das politische Feld, in dem sich die EP bewegt. Die EP agiert nicht in einem neutralen Raum; so kann der Kauf oder Verkauf von Unternehmen deren Bereitschaft an einem Projekt teilzunehmen, innerhalb kürzester Zeit ändern. Auch sind Betriebsratswahlen eine Rahmenbedingung, die sich auf die Beteiligung der Betriebsräte an dem QUICK-Prozess auswirkt. Als weiterer externer Faktor wurde das vom Programm EQUAL vorgegebene Zeitfenster der Förderung genannt. Die Unternehmen folgen in ihrer Arbeit ihrer eigenen Prozesslogik, die sich nicht an von außen festgelegte Zeiträume orientiert.

Aus Evaluationssicht sind noch weitere Gründe zu nennen: Der Ansatz der EP QUICK war in der Praxis von einer Gleichzeitigkeit von Netzwerkbildung, Instrumententwicklung mit Unternehmen und Gewinnung von Teilnehmer/innen (Kofinanzierung) gekennzeichnet. All diese Prozesse mussten zeitgleich erfolgen, um als EP arbeitsfähig zu sein, Innovationen mit den Unternehmen zu entwickeln und die Unternehmen zugleich davon zu überzeugen, Personal für die QUICK-Projekte frei zu stellen. Insofern sind die quantitativen Zielsetzungen der EP aus Sicht der Evaluation auch als sehr ambitioniert zu bezeichnen – vor allem vor dem Hintergrund der inhaltlichen Zielsetzung, die Unternehmen bei einem Strategiewechsel zu unterstützen. Dieser Anspruch, innerhalb der Unternehmen Lebenslanges Lernen als Thema einzuführen und damit einen längerfristigen Prozess zu initiieren, hat folglich auch zu einem erhöhten Akquisitionsaufwand geführt, den die EP-Akteure u.U. vorher unterschätzt haben.

Ferner gab es innerhalb des QUICK-Netzwerks einen Erfahrungsvorsprung der Partner bei der Problem- und Potenzialanalyse einzelner Teilprojekte. So hatten

einige Partner bereits Kooperationserfahrungen mit den ansässigen Chemieunternehmen und auch im Vorwege Kontakte zu Unternehmensvertreter/innen aufgebaut. Dieser Faktor sollte aus Sicht der Evaluation nicht unterschätzt werden, denn langfristige und grundsätzliche Prozesse, die von der EP in den Unternehmen angestoßen werden sollen, brauchen auch eine „Vorbereitungsphase“, in der die Entscheider/innen den Ansatz kennen lernen, sich im Unternehmen abstimmen und sich zu einem Anfang entschließen müssen. Dieser Prozess wird verkürzt, wenn bereits gemeinsame Arbeitserfahrungen existieren und Vertrauen hat wachsen können.

Als letzten Grund für die zu geringen TN-Zahlen einzelner TP sieht die Evaluation in der unterschiedlich ausgeprägten Flexibilität. Einzelne TP konnten ihr Produkt, das sie den Unternehmen anbieten wollten, im Verlauf der EP-Umsetzung anpassen, sich stärker an die Bedarfe der Unternehmen orientieren und folglich auch mehr Teilnehmer/innen gewinnen. Die Flexibilität ist jedoch nicht jedem Partner und bei jedem Produkt möglich.

Zu berücksichtigen ist auch die Problematik aller EQUAL-EP, Innovationsentwicklung und EP-Umsetzung zugleich bewältigen zu müssen. Hier steht jede EP vor der Herausforderung, die begrenzten Ressourcen so zu verteilen, dass einerseits die Akquisition von Unternehmen, die Durchführung von Qualifizierungen und Veranstaltungen, die Kommunikation innerhalb des Netzwerks sowie die sehr aufwendigen administrativen Anforderungen und andererseits die Innovationsentwicklung realisiert werden.

## 5.2 Bewertung der Zielerreichung

Die EP hat sich drei strategische Ziele gesetzt, zu denen im diesem Kapitel eine Einschätzung hinsichtlich der qualitativen Erreichung gegeben werden soll.

Im Hinblick auf das erste strategische Ziel, die **Anpassungsfähigkeit von KMU** der chemischen Industrie der Region zu fördern, lässt sich feststellen, dass im Rahmen der EP zahlreiche Maßnahmen für Führungskräfte und Personalverantwortliche mit dem Inhalt einer strategischen Personalentwicklung und neuer Managementinstrumente durchgeführt worden sind. Diese führten laut Aussagen der Unternehmensvertreter/innen zu einer gesteigerten betriebsinternen Kompetenz für die Anwendung neuer Systeme des Personalmanagements sowie der betrieblichen Weiterbildung.

Unternehmensvertreter/innen äußerten sich in der Befragung und auf den QUICK-Foren, dass sich in ihrem Unternehmen durch die Teilnahme an QUICK etwas geändert hätte. QUICK würde sowohl bei den Personen selbst als auch in den Unternehmen Entwicklungen anstoßen. Die Befragten berichten von einer anderen Sichtweise auf betriebliche Qualifizierung, wertvollen Kontakten und neuen Ideen wie z.B. innovativen Instrumenten. In den Unternehmen sei durch die Teilnahme an QUICK das Verständnis füreinander gewachsen und Qualifizierung insgesamt als wichtiges Thema eingestuft worden. In dem Zusammenhang kämen auch neue Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie neue Instrumente zum Tragen.

Diese Einschätzung wird auch von den QUICK-Partnern geteilt. Aus ihrer Sicht wurden in den kooperierenden Unternehmen ganzheitliche Entwicklungsprozesse angelegt, die in den Unternehmen auch weiter verfolgt werden.

Obschon die Unternehmen nicht in der geplanten Anzahl erreicht wurden, hat QUICK gemeinsam mit den kooperierenden Unternehmen einen Prozess initiiert, der ihre Anpassungsfähigkeit steigert.

Das zweite strategische Ziel fokussiert weniger das Unternehmen als Ganzes, als vielmehr die Beschäftigten. **Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationen und Hierarchieebenen sollten für das Thema Lebenslangen Lernens sensibilisiert** werden. Ebenso wie die Anpassungsfähigkeit, lässt sich der Grad der Sensibilisierung nur schwerlich messen. Daher sollen für die Bewertung qualitative Einschätzungen der beteiligten Akteure als Datengrundlage dienen.

Aus Sicht der befragten Unternehmen hat sich durch QUICK das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Hierarchieebenen verbessert, ebenso sei in der Wahrnehmung der Beschäftigten auch die Bedeutung beruflichen Qualifikationen gestiegen. Insgesamt seien Entwicklungsprozesse für die eigene berufliche Weiterbildung und die der Mitarbeiter/innen (von der Geschäftsführung bis zum Azubi und Werker) angestoßen worden. Die Erwartungen an die Betriebsräte, sich durch die Beratung und Qualifizierung im Rahmen von QUICK zu „Weiterbildungsmotoren“ zu entwickeln, müssen relativiert werden. Sie haben zwar vereinzelt diese Rolle übernehmen können, dennoch lassen sich traditionelle und auch politische Rollen und Aufgaben nicht in vergleichsweise kurzer Zeit einer Projektlaufzeit neu definieren.

Die EP QUICK hat sich mit ihrem dritten strategischen Ziel der **Entwicklung eines übertragbaren Modells der sozialpartnerschaftlichen Kooperation** und der gleichzeitigen Entwicklung von Good Practices eine anspruchsvolle Aufgabenstellung gegeben. Denn die Partner wollten das Modell einer Lernenden Organisation mit Inhalt füllen und diesen Ansatz den Unternehmen vermitteln und zugleich mit den Unternehmen zusammen für sie angepasste Instrumente entwickeln, um selber zu einer Lernenden Organisation zu werden. Diese Zielsetzung ist deswegen als ambitioniert zu bezeichnen, weil die QUICK-Partner sich größtenteils erst zu der Umsetzung des Projekts zusammengefunden haben, und sich die Formen der Zusammenarbeit und der Kooperation erst noch bilden mussten. Zusätzlich wurde die EP nicht zu 100% gefördert, vielmehr mussten die Teilprojekte die beizubringende Kofinanzierung über die Freistellung von Beschäftigten der Unternehmen einspielen. Diese Gleichzeitigkeit der Entwicklung eigener Kooperationsstrukturen, der Vermittlung des ganzheitlichen Ansatzes gegenüber den Unternehmen und die notwendige Gewinnung von kooperierenden Unternehmen, die ihre Beschäftigten im Rahmen des Projekts ausbilden, qualifizieren, coachen oder an einer Veranstaltung teilnehmen lassen, hat die Entwicklungspartnerschaft gemeistert.

Aus Sicht der befragten Unternehmen hat QUICK ein Netzwerk mit unterschiedlichen Interessengruppen sowie inner- und außerbetrieblichen Akteuren aufgebaut, liefert bedarfsgerechte Lösungen und hat eine gute Unterstützung der betrieblichen Akteure gewährleistet. Diese von den Befragten erwähnten Stärken finden sich auch bei der Frage wieder, was QUICK von anderen Bildungs- und Beratungsangeboten unterscheidet. QUICK sei ein Netzwerk verschiedener Bildungsanbieter und der Sozialpartner, die Initiative biete auf das Unternehmen individuell zugeschnittene praxisorientierte Unterstützung, und die Unternehmensvertreter/innen fühlten sich durch die QUICK-Akteure kompetent und verbindlich beraten.

Der EP ist es gelungen, ein QUICK-Netzwerk als sozialpartnerschaftlich und ganzheitlich arbeitende „Lernende Organisation“ aufzubauen. Sie haben dieses QUICK-Prinzip an Unternehmen vermitteln können und gemeinsam mit diesen angepasste Instrumente für eine Kompetenzentwicklung geschaffen.

So kann gesagt werden, dass durch QUICK die Chemiepartnerschaft konkret mit Leben gefüllt wurde und damit den Tarifvertrag Qualifizierung umgesetzt hat. Insbesondere durch die gemeinsamen Veranstaltungen aber auch durch Qualifizierungen im Verbund wurden firmenübergreifend Kommunikation und Kooperation realisiert und die Chemie-Region Weser-Ems stärker vernetzt.

### **5.3 Bewertung der Innovations- und Mainstreamingprozesse**

Im Rahmen des experimentell angelegten Programms EQUAL ist es der EP QUICK gelungen, in vergleichsweise kurzer Zeit und in Kooperation mit Unternehmen neue Instrumente zu einzuführen und weiter zu entwickeln – dies insbesondere auch unter Berücksichtigung des vielfach längerfristigen Abstimmungs- und Planungsprozesses innerhalb der Unternehmen. Die Kooperation mit neuen Partnern benötigt Vertrauen, das gebildet und ausgebaut werden muss. Dies gilt speziell für die Erprobung innovativer Ansätze, die einen längeren Prozess des Entscheidens und der Konsensbildung erfordern.

Es wurde deutlich, dass während des Prozesses verschiedene Anpassungen sinnvoll waren. So wurden zum Beispiel kürzere Module der Kompetenzentwicklung stärker nachgefragt, längerfristige Weiterbildungen trafen dagegen auf ein geringeres Interesse. Dies gilt auch für den Abschluss betrieblicher Weiterbildungsvereinbarungen auf Basis des von den Sozialpartnern abgeschlossenen Tarifvertrages zur Weiterbildung - es bleibt abzuwarten, ob nach Abschluss des Projektes hier weitere Entwicklungen zu verzeichnen sein werden.

Dieser Anpassungsprozeß hat auch dazu beigetragen, dass die anfänglich bei mehreren Teilprojekten geringer als geplante Teilnehmeranzahl während Entwicklungsprozesses deutlich erhöht werden konnte.

Insgesamt kann, auch auf Basis der Ergebnisse der Befragung der beteiligten Unternehmen, jedoch gesagt werden, dass die entwickelten und erprobten Innovationen

nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigten erhöht haben; auch die beteiligten Partner können ihre Produkte und Dienstleistungen, eventuell vorerst in geringerem Umfang, zukünftig auch außerhalb der EP anbieten.

Zielsetzung des Programms EQUAL sind die Verbreitung und der Transfer der entwickelten arbeitsmarktpolitischen und berufsbildungspolitischen Innovationen in den regulären Anwendungskontext. Die EP QUICK hat für diese Zielsetzung verschiedene Mainstreamingaktivitäten initiiert; dazu zählen z.B. Pressearbeit, Durchführungen von Veranstaltungen, eine QUICK-Homepage, Publikationen, aber auch die direkte Ansprache von Entscheider/innen in Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Für die Einbindung und Beteiligung von Akteuren hat die EP eigens eigene Veranstaltungsformate entwickelt, wie das *QUICK-Forum*, die *QUICK-Lounge* und die *Worklounge*.

In der EP QUICK erfolgt die Verbreitung und den Transfer der entwickelten neuen Verfahren und Instrumente nicht in aufeinander folgenden Schritten, sondern parallel während des Entwicklungs- und Erprobungsprozesses der Innovationen. Aus Sicht der Evaluation hat die EP die klassischen Formen der Öffentlichkeitsarbeit mit eigenen Formaten zu einer in sich stimmigen Form des Informationstransfers und der Einbindung relevanter Akteure verbunden. In dem vergleichsweise kleinen Feld der chemischen Industrie in der Region Weser-Ems hat die EP mehrere größere Veranstaltungen durchgeführt, die bei der Zielgruppe auch auf Interesse gestoßen und besucht worden sind. Darüber hinaus wurde sowohl die EP QUICK als auch einzelne TP mehrfach in der regionalen Presse erwähnt.

Im Hinblick auf den Transfer der entwickelten Innovationen in den Praxiskontext zeichnen sich zum Ende der EQUAL-Förderung einige Perspektiven ab. So haben mehrere Unternehmen ihr Interesse an einer Fortführung der begonnenen Prozesse – auch unter veränderten finanziellen Bedingungen – formuliert. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen in Zukunft auch über die Freistellung der Beschäftigten hinaus, die von den EP-Partnern erbrachten Leistungen auch bezahlen werden. Daran zeigt sich, dass viele der von QUICK entwickelten Innovationen den Praxistest bestanden haben, und Produkte hervorgebracht haben, für die es auch einen Markt gibt.

Darüber hinaus haben sich die EP-Akteure in wechselnden Kooperationen zusammengetan, um die in QUICK begonnenen Prozesse weiter aufrecht erhalten zu können. Hier suchen die Partner noch nach einer neuen Form und alternativen Finanzierungsquellen. Aus Sicht der Evaluation spricht das gemeinsame Engagement der EP-Akteure über den Förderzeitraum hinaus für eine gut funktionierende Netzwerkarbeit. Hier hat das Programm EQUAL Akteure zusammengebracht, die den begonnenen Prozess der gemeinsamen Arbeit in einem Netzwerk fortführen wollen.

## 5.4 Bewertung der Umsetzung der Querschnittsthemen

**Netzwerkarbeit:** Obschon die EP-Partner die gemeinsamen Arbeit im Netzwerk nicht nur positiv beurteilen, bewertet die Evaluation die innerhalb des Netzwerks aufgetretenen Friktionen, die Problematik einer gemeinsamen Akquisition von Unternehmen oder auch die unterschiedlich ausgeprägte Flexibilität der Partner und ihrer Sicht auf die entwicklungspartnerschaftliche Arbeit als in Kauf zu nehmende (Anfangs-)

Probleme in Netzwerken. Zu berücksichtigen ist hierbei vor allem, dass sich das Netzwerk für die gemeinsame Arbeit in QUICK erst gebildet hat und somit bis dato kaum Erfahrungen in der gemeinsamen Arbeit bestanden.

Es kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass sich alle Partner gleich intensiv in die Arbeit des Netzwerks einbringen (können). So hat z.B. die Akademie für Weiterbildung, die neben der Kooperation inklusive Mittelverwaltung auch noch zwei weitere Teilprojekte umsetzt, mehr Ressourcen für das „Projekt QUICK“ zur Verfügung und durch die vielfältigen Aufgaben auch eine stärkere Fokussierung auf die EP. Bei anderen Partnern hingegen erfolgt die Beteiligung an QUICK in geringerem Umfang. Auch ist zu berücksichtigen, dass die Partner auch ihre Institution vertreten, bei der sie beschäftigt sind, und die ggf. mit ihrer Beteiligung an QUICK auch (politische) Interessen verfolgen.

Insgesamt bewertet die Evaluation die innerhalb des Netzwerks entstandenen Konflikte, aber auch die aufgetretenen Konkurrenzen als systemimmanent und notwendig. Positiv zu bewerten ist, dass aufgetretene Konflikte angesprochen wurden und sich Partner nicht aus der Kooperation zurückziehen. Gemeinschaftlich ausgetragene (und gelöste) Konflikte stärken das Vertrauen, den Gemeinsinn und den Zusammenhalt der Partner. Eine „Produktivität von Konflikten“ kann jedoch nur erfolgen, wenn Konfliktpotentiale nicht ausgeblendet werden. Eine zu starke Konsensorientierung reduziert die Handlungsmöglichkeiten und Problemlösungspotentiale. Es sollte somit nicht Zielsetzung eines Netzwerks sein, Konflikte zur Gänze zu vermeiden; wichtig ist der Austausch darüber.

**Empowerment:** Der Empowermentansatz wurde von der EP sowohl im Hinblick auf die kooperierenden Unternehmen, die Beschäftigten, als auch auf die EP selbst verfolgt. Die EP QUICK hat aus Sicht der Evaluation den Empowermentansatz sehr ernst genommen, und den zur Verfügung stehenden Spielraum für die Stärkung der Handlungsfähigkeit aller erreichbaren Personen - EP-Akteure, Beschäftigte aller Hierarchieebenen in den Unternehmen und gering Qualifizierte - genutzt. Somit findet das inhaltliche Ziel, Beschäftigte an das Thema des lebenslangen Lernens heranzuführen, mit dem Empowermentansatz der EP, Personen dahingehend zu unterstützen, sich selbst mehr Handlungsspielraum zu schaffen, seine Entsprechung.

Diese Einschätzung ist auch vor dem Hintergrund positiv zu bewerten, dass Empowerment in der EQUAL-Umsetzung in Deutschland ein beliebter Begriff der „zeitge-

nössischen Projektelyrik<sup>13</sup> zu sein scheint, der, so die Programmevaluierung, am wenigsten reflektiert und operationalisiert wird. Alle machen Empowerment, so dass keine spezifischen Aktivitäten oder Maßnahmen zu seiner Umsetzung notwendig erscheinen.

**Chancengleichheit von Frauen und Männern:** Die Umsetzung des Querschnittsziels Chancengleichheit erfolgte trotz Erstellung eines Genderkonzepts in der EP vor allem auf Ebene der TP, die, je nach Möglichkeiten, insbesondere das Thema Work-Life-Balance in unterschiedlicher Form thematisiert haben. Insgesamt stand die Realisierung der arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen und die Akquisition von Unternehmen im Vordergrund, so dass das Thema Chancengleichheit für die EP als Netzwerk in den Hintergrund gerückt ist, und vor allem von einzelnen Akteuren verfolgt wurde.

Diese Einschätzung korrespondiert mit derjenigen der Programmevaluierung, die in der 2. EQUAL-Förderrunde einen Rückgang der Bedeutung von Gender Mainstreaming bzw. Chancengleichheit in vielen Entwicklungspartnerschaften diagnostiziert.<sup>14</sup> Aus Sicht der Evaluation zeigt sich insbesondere am Beispiel des Querschnittsziels Chancengleichheit die Überfrachtung des Programms EQUAL mit Anforderungen, die von den Entwicklungspartnerschaften nicht alle gleichermaßen verfolgt werden können. Denn diese sollen nicht nur Innovationen generieren, die Kofinanzierung über Teilnehmende sicherstellen, sie sollen darüber hinaus auch mehrere Querschnittsziele verfolgen. Angesichts des nicht geringen Aufwands, den die Berücksichtigung von Chancengleichheit in der Planung, Konzeption und Umsetzung des Projekts erfordert, ist es aus Sicht der Evaluation nachvollziehbar, dass dieses Querschnittsziel nicht als Strategie der gesamte EP, sondern im Ermessen der einzelnen TP umgesetzt wird. Insbesondere für die EP QUICK, die sich nicht im sozialen Sektor bewegt, sondern mit Unternehmen eines Industriezweiges kooperieren will, der zudem noch männlich dominiert ist, wären externe Unterstützungsleistungen bzw. Ressourcen für die Operationalisierung des Querschnittsziels notwendig gewesen.

**Förderung der IuK-Technologien:** Die Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologien wurde in der EP im Rahmen einzelner TP verfolgt und stellte insgesamt für die EP eine nachrangige Zielsetzung dar. Vor dem Hintergrund zahlreicher Innovations- und Querschnittsziele ist es aus Sicht der Evaluation nachvollziehbar und richtig, sich auf einige Zielsetzungen zu konzentrieren und diese dann aber mit vereinten Kräften zu verfolgen als sich in allen Bereichen engagieren zu wollen. Positiv sind die Aktivitäten in den Teilprojekten zu bewerten, in denen sowohl Betriebsräte, als auch Werker und Schichtführer spezifischen Funktionsweisen der IuK-Technologien kennen gelernt und mit ihnen gearbeitet haben.

---

<sup>13</sup> EQUAL-Programmevaluierung (2007): Jahresbericht 2006. Innovationsentwicklung in Netzwerken – Entwicklungen und Ergebnisse, S. 79.

<sup>14</sup> ebda., S. 83 ff.

## 5.5 QUICK im Kontext der EQUAL-Umsetzung in Deutschland

Bei einem Vergleich der EP QUICK mit anderen Entwicklungspartnerschaften in Deutschland wird deutlich, dass QUICK eine der wenigen Entwicklungspartnerschaften ist, die integriert in Unternehmen arbeitet, d.h. sowohl mit dem Management als auch mit gewerblichen Beschäftigten zwei Zielgruppen ansprechen. Mit dem Betriebsrat wurde auch die Mitarbeitervertretung einbezogen. Die EP LOEWE (Hannover) arbeitet laut deren Website auch mit dem Betriebsrat, aber nicht mit gewerblichen Beschäftigten, insbesondere nicht Un- und Angelernten. Ähnliches gilt für andere ambitionierte Entwicklungspartnerschaften, die mit in Unternehmen kooperieren, z.B. tandem (Hessen) oder NOVA-PE (Bochum).

Andere Entwicklungspartnerschaften, die wie QUICK in den Handlungsfeldern „Lebenslanges Lernen“ und „Anpassungsfähigkeit von Unternehmen & Beschäftigten“ verortet sind, haben vielfach eine bestimmte Zielgruppe im Fokus, z.B. Jugendliche oder Menschen mit Behinderung. Das sind jedoch Gruppen, für die es auch eigene öffentliche Kofinanzierungsmittel gibt, z.B. aus der Ausgleichsabgabe. Diese Projekte haben es dann wesentlich leichter, die Unternehmen für eine Kooperation zu gewinnen. Freistellungen während der Arbeitszeit sind in dem Fall nicht erforderlich.

Von den 129 in der 2. EQUAL-Förderrunde umgesetzten Entwicklungspartnerschaften verfolgten (nur) 12 einen berufs- bzw. branchenorientierten Handlungsansatz, davon sechs in der Sozialwirtschaft, drei im Dienstleistungssektor und lediglich eine in der Industrie. Somit ist die QUICK die einzige EP in Deutschland, die mit Unternehmen der (Chemie-)Industrie kooperiert hat.

Die Problematik von QUICK, Unternehmen für die Beteiligung an einem EQUAL-Projekt zu gewinnen, ist keine Besonderheit des Projektes gewesen. Es spiegelt vielmehr die insgesamt vorliegende Schwierigkeit, Unternehmen im Rahmen von Förderprogrammen zu erreichen. Vor allem die umfangreichen administrativen Anforderungen führen dazu, dass Unternehmen sich nicht selten gegen eine Teilnahme an einem EU-geförderten Projekt aussprechen. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen, die die Verwaltung eher nebenbei betreiben und in dem Bereich wenig Ressourcen und Personal zur Verfügung haben. Auch vor diesem Hintergrund sieht die Evaluation die erfolgten Kooperationen als Erfolg der EP QUICK.

## 5.6 Schlussfolgerungen

Obschon die EP QUICK die quantitativen Ziele nicht in dem erhofften Umfang erreicht hat, sind die qualitativen, die inhaltlichen Ziele erreicht worden. Durch die Aktivitäten der EP haben die Führungskräfte ihre Kompetenzen für die Anpassungsfähigkeit von KMU erweitert. Es sind Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationen und Hierarchieebenen für ein Lebenslanges Lernen und die Qualifizierung von Beschäftigten sensibilisiert worden, und zudem hat eine Kompetenzentwicklung auf mehreren Ebenen stattgefunden. Und letztlich hat die EP ein übertragbares Modell

der sozialpartnerschaftlichen Netzwerkarbeit mit der gleichzeitigen Entwicklung von Good Practice entwickelt und erprobt.

Die EP QUICK hatte eine ambitionierte Zielsetzung. Die EP-Partner wollten als frisch gegründetes Netzwerk als Lernende Organisation arbeiten und Unternehmen überzeugen, es ihnen gleichzutun. Der Erfolg lässt sich daran ablesen, dass viele der kooperierenden Unternehmen die begonnenen Prozesse weiterführen wollen.

Die Evaluation kann in dem Zusammenhang nur zwei Empfehlungen geben, die sich vor allem auf die Zielformulierung der einzelnen TP beziehen. In einem experimentellen Kontext ist nicht vorhersehbar, ob die entwickelten Instrumente und Maßnahmen auch nachgefragt werden. Dennoch empfiehlt die Evaluation eine sehr genaue Analyse der Ausgangssituation für einzelne Teilprojekte. Die Analyse der Ausgangssituation erhöht die Wahrscheinlichkeit, Produkte zu entwickeln, für die es auch einen Bedarf gibt. Da auch die beste Analyse das Verhalten und Entscheidungen anderer nicht im Voraus berechnen kann, empfiehlt die Evaluation den Akteuren ein größeres Maß an Flexibilität, wenn vorgesehene Aktivitäten nicht realisiert werden können.

Aus Sicht der Evaluation hat sich der von der EP formulierte arbeitsmarktpolitische Hintergrund der Aktivitäten im Verlauf der Umsetzung verändert. War der Ausgangspunkt zu Beginn der Zusammenarbeit noch der allgemein formulierte „Tarifvertrag Qualifizierung“, sind die Inhalte der EP-Arbeit jetzt konkreter geworden. Auf der Abschlussveranstaltungen hieß es: „QUICK entwickelt mit den Unternehmen eine ganzheitliche Strategie für zukunftsfähiges Arbeiten und Wirtschaften,“.

Die Anforderungen des Programms EQUAL verlangen zum einen die Kofinanzierung der geförderten Maßnahmen durch z.B. Freistellungen von Beschäftigten, die Erfüllung aufwendiger administrativer Anforderungen und zugleich der Entwicklung arbeitsmarkt- und berufsbildungspolitischer Innovationen. Für viele Akteure stellte sich die Frage, ob das Programm nicht einem Widerspruch zwischen Innovationsgenerierung und Erfüllung administrativer Anforderungen unterlegen ist. In der Wahrnehmung der EP-Akteure ist das Programm EQUAL „überbürokratisiert“, was für sie auch ein Grund darstellt, warum es so schwierig ist, im Kontext der EU-Förderung mit Unternehmen zu kooperieren. Dieser Einschätzung stimmt die Evaluation zu.

Auf der anderen Seite schaffen die Anforderungen des Programms aber einen Praxisstest für die entwickelten Produkte und das Netzwerk. Es wäre niemandem gedient, innovative Maßnahmen im Rahmen einer Förderung zu entwickeln, die soweit die Förderung beendet ist, keinen Abnehmer mehr haben. Das Programm hat - trotz seiner Restriktionen und den übermäßigen Aufwand, den die Verwaltung mit sich bringt - eine Möglichkeit geboten, die die QUICK-Akteure mit Ihrem Netzwerk genutzt haben. Dazu passt eine Aussage einer Unternehmensvertreterin, die meinte sie hätten sich die Umsetzung von Maßnahmen mit der EP QUICK auf Anhieb - ohne die Angebote zu kennen - nicht geleistet. Es bleibt zu wünschen, dass die EP-Partner die begonnenen Kooperationen untereinander und mit den Unternehmen weiter führen.