



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



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Arbeit



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

START

Netzwerke für neue Formen des Berufsstarts
in der Region Südpfalz und Karlsruhe

Abschlussbericht der Evaluation

PD Dr. Karl Düsseldorf

Dr. Manfred Wahle
M.A. Christina Düsseldorf
Dr. Klaus Birkelbach

Universität Duisburg-Essen

FB Bildungswissenschaften
IBW
Wirtschaftspädagogik
Prof. Dr. Rolf Dobischat

Projektkennziffer: RP-203
Laufzeit: 01.01. 2005 bis 31.12.2007
Laufzeit der Evaluation: 01.08. 2005 bis 31.12.2007

Inhaltsverzeichnis:

Einleitung	3
1. Probleme – Ziele und Ausgangssituationen für die EP START	6
2. Organisation der EP START und die Kooperation der EP-Partner	11
3. Einbindung der Evaluatoren in die Arbeit der EP	13
4. Zusammenarbeit mit dem Programmträger BMAS	15
5. Einbindung und Wirkung der Strategischen Partner	16
6. Prozesse – Prozessplanung und Zielfindung der EP	17
7. Meilensteine – Entwicklung an den Produkten	18
8. Nationale Kooperation und Themennetzwerke	19
9. Transnationale Kooperation	20
10. Produkte – Ein Überblick	21
11. Transfer und Mainstreaming	24
12. Finanzierung und Kostenmanagement	25
13. Perspektiven und Nachhaltigkeit	26
14. Materialien: Befragungsinstrument TP	27
15. Materialien: Befragungsinstrument: KO	33
16. Bericht: Transnationale Kooperation ISIS	40

Einleitung:

Selbstverständnis, Inhalt, Umfang und Zielrichtung des Evaluationsauftrages:

Dem Angebot und dem Vertrag zwischen der Universität Duisburg-Essen/Fachgebiet Wirtschaftspädagogik und der Entwicklungspartnerschaft (EP) START: Neue Formen des Berufsstarts in der Region Südpfalz und Karlsruhe lag ein Evaluations-(Selbst-)verständnis zugrunde, dass einerseits die Evaluatoren im Rahmen einer formativen Evaluation als Dienstleister für die Unterstützung bei der Zielerreichung der Programmvorgaben (Programmziele) der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL in der zweiten Förderrunde gestaltend und mitwirkend vorsah und das andererseits die Mitwirkung und die Mit-Verantwortung der durch die Programmevaluation obligatorischen Dokumentations-, Erhebungs- und Anpassungspflichten beinhaltete.

Letzteres bedeutete, dass bei der Erfüllung der Verlaufsdocumentationen, der Ergebnissicherungen, der Problem- und Schwachstellenanalysen etwa, die in den CM und in den SKB regelmäßig bei der Programmevaluation vorzulegen waren, das Evaluationsteam zentrale Aufgaben zu erledigen hatte. Darüber hinaus sollte, so sahen es die Absprachen und der Kooperationsvertrag vor, seitens der Evaluation auch kontinuierlich beobachtet werden, ob und in wie fern die Projektarbeit der EP-START aktuellen wissenschaftlichen Standards und gängiger Praxis entspricht sowie ggf. Aktualisierungs- und Anpassungsimpulse geleistet werden. Vorweggenommen kann hier werden, dass Letzteres, nämlich die Ergänzung professioneller Standards durch Handlungsleitende Impulse für die EP und einzelne Teilprojekte kaum notwendig war, da das Expertenwissen der einzelnen Akteure vor Ort den intendierten Vorhaben durchweg einschlägig entsprach. Lediglich im TP: „Transferstelle Arbeits- und Berufsfindungskompetenz“ der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe konnte gemeinsam mit den Evaluatoren in einer Projektgruppe unter der Leitung von Prof. Dr. E. Jung ein Mastermodul sowie ein Vertiefungsmodul zum Themenfeld „Regionales Übergangsmanagement: Berufsorientierung und Berufsfindung“ für die Lehrerausbildung als Projektinnovation konzipiert werden und somit inhaltlich tiefer gehend zwischen Evaluatoren und EP-Akteuren kooperiert werden. Aber auch hier war die Mitwirkung durch die Evaluation nicht aufgrund mangelnder Expertise vor Ort initiiert worden, sondern weil beide Fachgebiete (Fachgebiet Prof. Jung/ Fachgebiet Prof. Dobischat) im Themenfeld seit Jahren vielfältig aktiv sind und sich so eine inhaltlich-konzeptionelle Synergienutzung geradezu anbot.

Die Evaluation der EP bezog sich analog zu den Programmvorgaben und dem speziellen Auftrag auf die verschiedenen Dimensionen der Prozessanalyse, der inhaltlichen Ergebnissicherung, der Beobachtung und Analyse der organisationalen und der strukturellen Erledigungsprofile und schloss dabei an die Vorgaben der europäischen Programmperspektive und der nationalen Evaluationsperspektive(n) an, sowie sie auch die operative Ebene der EP teilweise berücksichtigte. Besondere Schwerpunkte der Evaluation waren dabei die in den CM und den SKB dokumentierten Leistungsbestandteile und die Verbindung zur EP-Arbeit (Auswahl):

- Identifizierung und Analyse von good- practice Beispielen im Bereich Innovationen
- Identifizierung und Analyse von good- practice Beispielen im Bereich Mainstreaming
- Analyse und Unterstützung im Bereich Zielfindungs- und Zielerreichungsprozesse
- Analyse und Unterstützung bei der Umsetzung des Arbeitsprogramms der EP
- Abweichungsanalysen und „Problemhilfen“
- Identifikation von Feinzielen und Übersetzung in integrierte Handlungsansätze
- Konkrete Konzeptionierung und aktive Beteiligung an Mainstreamingaktivitäten (Fachtagungen).

Um die in Aussicht gestellten Leistungen sicher zu stellen, war ein enger Anschluss an die Projektrealität erforderlich, der Präsenzverpflichtungen vor Ort im angemessenen Umfang einschloss – diese Forderung wurde erfüllt und äußert sich in einer Mitwirkung von einundvierzig Manntagen vor Ort. Durch diese Präsenz überwiegend bei der Projektkoordination konnte ein direkter Dialog und eine kontinuierliche Information über das Projektgeschehen realisiert werden, wobei die Evaluatoren sehr von der Aufbereitung und Dokumentation von Umsetzungsergebnissen im Gesamtprojekt durch die Koordination profitierte.

Eine weitere Aufgabe der Evaluation bestand zudem darin, kontinuierlich über die Leitvorstellungen der GI EQUAL, vermittelt von der Programmevaluation an die EP- Evaluatoren zu berichten und damit die Programmvorgaben in die Steuerungsprozesse der EP und dort auch für das operative Tagesgeschäft der TP zu übersetzen. Diese Arbeit, so kann aus der unten noch näher beschriebenen Abschlussbefragung an die EP und die TP vorweg genommen werden, wurde von den Beteiligten begrüßt und qualitativ gut bewertet.

Struktur, Inhalte und Schwerpunkte des Abschlussberichtes der Evaluatoren:

Da die wesentlichen Prozessenerfahrungen, organisationalen Bewertungen, die detaillierten Beschreibungen der Entwicklung, Erprobung und Implementation von Innovationen, Zielerreichungsprozesse und Vernetzungsstrategien, Kooperationserfahrungen, die Erfolge/Misserfolge der operativen und die Einbindung der strategischen Partner in den CM und den SKB umfangreich dokumentiert wurde und die Dokumentation sowohl in Bezug auf die Gesamt- EP als auch auf die Teilprojekte dem Programmträger vorliegt, wird nachfolgend eine in dreizehn Kapiteln gegliederte Erfahrungs- und Ergebnisevaluation vorgelegt, deren Kernpunkte sich einerseits auf Stichworte und Auswertungsaspekte der Programmevaluation beziehen und die andererseits Aussagen über zentrale Leistungserfolge der EP sowie einzelner Teilprojekte sowohl auf der Organisations- und Interaktionsebene als auch auf der Inhaltsebene zulassen. Die dreizehn Kapitel-Stichworte waren dabei mit dem Auftraggeber (EP START) im Vorwege abgestimmt worden und sollten einen umfangreichen bilanzierenden Überblick über die Arbeit der EP ermöglichen sowie Rückschlüsse auf den Erfüllungseffekt der Programmvorgaben und die Programmintentionen der GI-EQUAL zulassen. Bewusst ausgeschlossen ist dabei eine tiefer gehende und umfassende Analyse und Bewertung der „Produkte“ (Innovationen) sämtlicher Teilprojekte (TP), wenngleich diese auch an den entsprechenden Passagen des Berichtes beschrieben werden, um den Innovationsgehalt vor dem Hintergrund der von der EP anvisierten Erträge verständlich werden zu lassen.

Zusammensetzung des Evaluationsteams:

Das Evaluationsteam der Universität Duisburg/Essen stand unter der Leitung des Fachgebietsleiters Prof. Dr. Rolf Dobischat und war absprachegemäß interdisziplinär zusammengestellt. Das Team bestand aus:

- PD Dr. Karl Düsseldorf (Erziehungswissenschaftler: Schwerpunkt: Berufspädagogik)
- Dr. Klaus Birkelbach (Soziologe: Empirische Sozialforschung/Berufswahlprozesse)
- Dr. Manfred Wahle (Erziehungswissenschaftler/ErzieherInnenausbildung/Sozialpädagogik)
- M.A. Christina Düsseldorf (Spezialistin für europäische Förderpolitik/europäische Förderprogramme)

Alle Beteiligten waren in die Beobachtungen und Mitwirkungen vor Ort sowie in die unterschiedlichen Erhebungs- und Dokumentationsaufgaben kontinuierlich, aber je unterschiedlich intensiv, eingebunden.

Methoden, Instrumente und Quellen der Auswertung:

Der nachfolgende Abschlussbericht des Evaluationsteams der Universität Duisburg-Essen, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik stützt sich auf die **Beobachtungen und Analysen** vor Ort des Teams im Rahmen von Workshops, Steuerungsgruppensitzungen, Teilprojekttreffen,

Beteiligungen (Teilnahme und Mitwirkung) an Mainstreamingveranstaltungen, der Teilnahme und Mitwirkung an der Reflexion und Gestaltung von Innovationen und Produkten sowie auf die Auswertung von Abschlussberichten der Teilprojekte (TP), der CM und SKB, aus Dokumentenanalysen der unterschiedlichen internen Ergebnissicherungen, Produktbeschreibungen, einer durch die Evaluatoren konzipierten Abschlussbefragung, der Berichterstattung der Transnationalen Kooperation sowie bilaterale und multilaterale Expertengespräche vor Ort.

Dabei sind für den abschließenden Bericht vor allem die Ergebnisse der Abschlussbefragung (Instrument siehe Anhang) von zentraler Bedeutung. Diese konzentriert sich auf:

- Den Grad der Integration der TP in die EP und den Grad sowie die Erfolge der Zusammenarbeit
- Die Kontinuität der Zusammenarbeit
- Die Symmetrie der Kooperation/Asymmetrie
- Die Identifikation von Hindernissen für die Kooperation
- Den Grad des Vertrauens innerhalb der EP
- Die Einbindung von strategischen Partnern und deren direkten Wirkungen
- Die Kommunikation zwischen TP und Koordination
- Die Kommunikation zwischen den EP
- Die Steuerungsprozesse für die Generierung von Innovationen
- Die Transparenz der Prozesse innerhalb der EP
- Qualitätssicherungssysteme und -prozesse
- Die Netzwerkarbeit, ihre Erfolge, Optimierungspotenziale und Hindernisse für Netzwerkarbeit
- Den Grad der vermuteten Netzwerkerträge für die Innovationen
- Binneninstitutionelle Voraussetzungen für Netzwerkarbeiten/Hindernisse dafür

sowie Fragen, die die finanzielle Ausstattung der TP/EP, die Flexibilität des Mitteleinsatzes, die Beurteilung der Dokumentation der Kofinanzierung und weitere, auch programmtechnische Vorgaben, deren Bewertung und die Hilfestellungen seitens des Programmträgers.

Nicht zuletzt werden Fragen nach dem Mehrwert der transnationalen Zusammenarbeit gestellt, sowohl für die TP als auch für den direkten Nutzen in Bezug auf die Innovationsgenerierung.

Die Durchführung der standardisierten, schriftlichen Befragung mit zum Teil offenen Antwortkategorien der TP und der Koordination erfolgte unmittelbar nach Abschluss der Projektarbeit. Das Instrument wurde von der EP-Evaluation entwickelt und mit der Koordination der EP abgestimmt. Zentrale Befragungsinhalte orientieren sich an den vom Programmträger entwickelten Analyseperspektiven, die über den Erfolg der GI EQUAL in Bezug auf Umsetzungserfahrungen der EP Aufschluss geben sollten. Die Fragen gehen aber auch auf die notwendigen Erfahrungsauswertungen und die bilanzierenden Beurteilungen der beteiligten Akteure und Institutionen mit projektinternem Fokus ein. Durch das vorzeitige Ausscheiden von zwei TP und/oder durch Personalwechsel sind in die Befragungsauswertung schließlich sechs auswertungsfähige Fragebögen eingeflossen. Das dort erhobene Datenmaterial bildet eine wesentliche Grundlage für den nachfolgenden Bericht, aber eben auch die o. g. Dokumente und Beobachtungen/Erfahrungsauswertungen der Evaluatoren selbst.

1. Probleme – Ziele und Ausgangssituationen für die EP START

Allgemeine Problemstellung:

Die Entwicklungspartnerschaft (EP) START unter der Projektkoordination des CJD in Maximiliansau hatte bei Antragstellung identifiziert, dass angesichts der defizitären Ausbildungsmarktlage besonders benachteiligte Jugendliche (Jugendliche mit besonderem Förderungsbedarf, mit Migrationshintergrund, mit weiteren speziellen Beeinträchtigungen) und hier besonders „Jugendliche mit besonderen Beeinträchtigungen“ auf eine Vielzahl an zusätzlichen Zugangsbarrieren beim Übergang von der Schule in den Beruf treffen, wobei mit *zusätzlichen Zugangsbarrieren* der Hinweis auf einen ohnehin kapazitär schon generell problematischen Einmündungsweg von der Schule in den Beruf gegeben ist. Gemeint ist also, dass die im Fokus der EP stehende Zielgruppe jenseits ihrer besonderen Beeinträchtigungen momentan ohnehin erhebliche Zugangsbarrieren beim Übergang von der Schule in Ausbildung zu bewältigen hat.

Die besonderen Barrieren beim Zugang sind sowohl subjektbedingt, wie z. B. durch einschränkende Sozialisationsbedingungen, Reifeverzögerungen, beeinträchtigte Lernleistungen etc., und äußern sich durch eine defizitäre **Ausbildungsreife** (z. B. reduzierte Leistungsvoraussetzungen für die Bildungs- und Arbeitsfähigkeiten/fehlender Schulabschluss; Einschränkungen der kognitiven, sozialen und persönlichen Dispositionsspielräume, psychische und physische Belastbarkeiten) als auch in einer individuellen Einschränkung der nachfolgenden **Berufseignung** (Merkmale, die für die Ausübung eines Berufes dauerhaft wahrscheinlich nicht zur Verfügung stehen dürften). Daneben sind die o. g. Zugangsbeschränkungen auch **System bedingt** und betreffen die **Vermittelbarkeit sowie Systemeigenschaften des beruflichen Übergangssystems** als solchem. Hier sind einschränkende Faktoren u. a.:

- Defizitäre betriebliche Bereitschaft zur Einstellung in Ausbildung (Informations- und Werthaltungs-/Einstellungsdefizite bei Betrieben)
- regionale Disparitäten, Transparenzdisparitäten, konjunkturelle [als zusätzliche] Hemmnisse
- mangelnde Fördermöglichkeiten [finanzielle, ausstattungsbezogene, infrastrukturelle]
- fehlende Curricula/Methoden und Instrumente sowie spezielle Ausstattungsressourcen für besondere Lernförderung [Lern- und Arbeits-, bzw. Leistungsförderung]
- fehlende Kooperationsstrukturen [zwischen handelnden Akteuren und/oder eingebundenen Institutionen]
- defizitäre professionelle Standards für die Integration

und weitere Faktoren, die die Chancenungleichheiten für Jugendliche mit besonderen Leistungseinschränkungen beim Übergang von der Schule in den Beruf erkennbar dominieren.

Allein, betrachtet man die Beratungsmöglichkeiten von Jugendlichen im Übergangssystem, ist hier ein besonders prekäres Feld angesprochen: Beratungsstrukturen und Ressourcen sind vielfach für die Bedürfnisse der Jugendlichen (und auch ihrer Eltern) nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

Damit hat die EP eine Problemlage identifiziert und bearbeitet, die durch Ergebnisse der empirischen Bildungsforschung, der Benachteiligtenforschung, der Bildungssystemforschung, der allgemeinen und der besonderen Jugendforschung, der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und weiterer disziplinärer und interdisziplinärer Forschungsfelder beispielsweise gerade in jüngster Zeit Bestätigung finden.

Bestätigung der Problembefunde durch exemplarisch ausgewählte Forschungen im Forschungsfeld: Übergangsforschung

Ohne einen Status erheben zu wollen, sollen nachfolgend stichwortartig und exemplarisch Befunde zusammengetragen werden, die die von der EP diagnostizierte Ausgangs- als Problemlage aus Forschungssicht legitimieren: Es gilt generell, dass Jugendliche im beruflichen Übergang vor einem zunehmend schwerer zu bewältigenden „Hürdenlauf“ (vgl. **Almendinger, J./Ebner, C. (2005)**: Jugendliche vor dem Hürdenlauf. In: IAB-Forum 2/2002, S. 14-18.) stehen, da Infrastrukturen, Marktoptionen, Transparenzphänomene und die Berufswahl als solche komplementäre Schwellen signalisieren; demzufolge ist der Akt der *Berufsfindung für Schüler mit schlechten Startbedingungen* (vgl. **Arndt, H. (2006)**: Berufsfindungsprojekte für Schüler mit schlechten Ausgangsbedingungen am Arbeitsmarkt. In: Wirtschaft und Erziehung 10/2006, S. 313-319) besonders problematisch. Der Problemlage korrespondiert das Eingeständnis, dass durch öffentliche Reaktionen bislang zu wenig getan wurde, das Übergangssystem und damit seine Integrationshilfen (Beratung, Qualifizierung, Förderung, Diagnose, Kooperation, Finanzierung) auszubauen: erst in jüngerer Zeit besteht dazu die Bereitschaft und ein erweitertes *öffentliches Engagement* (vgl. **BIBB (2006)**: Aktivitäten der Länder im Übergang Schule-Arbeitswelt. Dokumentation des Fachgesprächs am 26.09. 2006 im Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn und Berlin). Wenn, wie vielfach beklagt, die *Berufswahlprozesse* problematischer werden (vgl. **Herzog, W./Neuenschwander, M./Wannack, E. (2006)**: Berufswahlprozesse. Bern, Stuttgart und Wien.), die *Berufswegeplanung* unübersichtlicher wird (**Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg (Hrsg.) (2006)**: Neukonzeption der Berufswegeplanung in der Hauptschule. Stuttgart), gleichzeitig mit einem quantitativen Wachstum der Population problematischer Jugendlicher im *Übergangssystem* sich die Lage verschärf, da das System unvollkommen ausgeprägt ist (vgl. **Pätzold, G. (2004)**: Übergang Schule – Berufsausbildung. In: Helsper, W./Böhme, J.(Hrsg.): Handbuch der Schulforschung. Wiesbaden, S. 567-584), entsprechende *Selektions- und Segmentationsrisiken* sich verschärfen (vgl. **Solga, H. (2003)**: Jugendliche ohne Schulabschluss und ihre Wege in den Arbeitsmarkt. In: Cortina u.a.: (Hrsg.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik. Reinbek bei Hamburg, S. 710-745), dann sind dies einige Belege, die die Ausgangsdiagnose der EP START eindrücklich bestätigen und Hilfen im Übergangssystem u.a. in der *berufsorientierenden Jugendbildung* einfordern lassen (vgl. auch: **Wensiersky, H.-J./Schützler, Ch./Schütt (2005)**: Berufsorientierende Jugendbildung. Grundlagen, empirische Befunde, Konzepte).

Die einzelnen Problemdimensionen, die sich hier auftun, sind vielschichtig: *Geeignete individuelle Diagnoseverfahren* (vgl. **Stiensmeier-Pelster, J./Rheionberg, F. (Hrsg.) (2003)**: Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept. Göttingen), die *umfassende Gestaltung eines individuellen Übergangsmanagement* (vgl. **Paritätischer Wohlfahrtsverband (Hrsg.) 2006**: Individuelles Übergangsmanagement. Neue Herausforderungen an die Schulsozialarbeit beim Übergang von der Schule zum Beruf, http://www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/data/uebergangsmanagement_web_2007.pdf (01.10.2007), *gezielte Leistungs- und Motivationsförderung* (vgl. **Menschenmoser, H. (2007)**: „Einen Tag schaffe ich es, mitzumachen“ – Ausdauer entwickeln mit dem Kompetenzstufenmodell. In: Praxis Sonderschule, H.3/2007, S. 38-40.) und weitere Themen- und Handlungsfelder werden aktuell beforscht, Lösungen werden entwickelt und Aktionen und Prozessbildungen werden erprobt, innovativ ergänzt und implementiert.

Ausgewählte Initiativen zur Verbesserung der Startchancen von Jugendlichen in Ausbildung als Beleg für die Relevanz des Vorhabens der EP:

Etwa zeitgleich mit der Konzeption der EP-START im Rahmen der GI (Gemeinschaftsinitiative) EQUAL- Förderrunde 2 haben sich denn auch zwei weitere Programmförderungen in Deutschland etabliert, die im Handlungsfeld der EP-START agieren: Das eine Programm, unter der Leitung des BMBF im November 2001 initiiert: BQF: Berufliche Qualifizierung für

Zielgruppen mit besonderem Förderungsbedarf“ mit seinen vier Entwicklungsplattformen setzt, ebenso wie die Vorhaben der GI-EQUAL, auf vernetzte, regionale Aktivitäten und einen kooperativen Ausbau der Systemstrukturen vor Ort, um ein innovatives, systemisches Unterstützungssystem zur Problembearbeitung von Chancenungleichheiten zu generieren (vgl. **Dobischat, R. (2004)**: Schlussbericht zum Projekt: Berufswahl und Transfer. Evaluation innovativer Maßnahmen zur Verbesserung des Übergangs Benachteiligter Jugendlicher/Migranten in Ausbildung und Beschäftigung. Essen/Duisburg). Dass das Programm den europäischen Perspektiven des Abbaus von Chancenungleichheiten im Bildungs- und Beschäftigungsmarkt sowie spezifischen Entdiskriminierungsstrategien entspricht, zeigt sich u.a. daran, dass die BMBF Initiative mit Mitteln des ESF unterstützt wurde, da sie den Förderintentionen des ESF weitgehend folgen und damit auch mit den Zielen und Zwecken der GI EQUAL kompatibel ist.

Die andere Initiative, im Jahr 2003 ebenfalls unter der Verantwortung des BMBF gestartet, STARregio, „Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen“, hat als Zielperspektive die gezielte sozialräumlich abgestimmte Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsangebote und die damit gezwungenermaßen verbundene Steigerung der Zugangsmöglichkeiten durch Transparenz, Beratung, Vermittlung und Betreuung verfolgt (vgl. **Dobischat, R. (2006)**: Schlussbericht zum Projekt: One-Stop-Agency „PRO AUSBILDUNG“, Duisburg/Essen).

Kurzum: Seit dem Jahrtausendwechsel spätestens und in jüngster Zeit vermehrt gibt es eine Vielzahl an einschlägigen Initiativen zum Thema „lokales oder regionales Übergangsmanagement“, die die Diagnose der EP-START als Ausgangsdiagnose bestätigen lassen, dass die Chancen von Jugendlichen mit Förderbedarf beim Übergang von der Schule in den Beruf durch ein regionales, breit aufgestelltes Akteursnetzwerk aus Schule, Berufsvorbereitung, Wirtschaft (Betriebe), Träger der Jugendhilfe, Bildungsträger, Wissenschaft und weiteren Beteiligten unterstützt werden müssen, und dass ein wesentlicher Erfolgsgarant darin liegt, in einer solchen Initiative gemeinsam die Selbstorganisationsfähigkeit und die Eigeninitiative junger Menschen zu stärken und ihre Integrationsfähigkeit zu erweitern. Der, wie es im Antrag der EP START heißt, maßgeblich verfolgte „Empowerment- Ansatz“ ist dabei zentrale Orientierung – auch das kann weitgehend in den anderen Programm- und Projektinitiativen von BQF und STARregio wieder gefunden werden, denn auch hier wird immer mehr deutlich, dass subjektorientierte Ansätze, die auf die vermehrte Befähigung der betroffenen Jugendlichen bezogen werden, im Gegensatz zu ehemals als Institutionalisierungsstrategien gefahrenen Lösungsansätze sich durchsetzen (vgl. dazu die Materialien des Fachkongress: „**Übergänge gestalten – Spielräume nutzen**“. Lokales Übergangsmanagement von der Schule in die Arbeitswelt. Fachkongress der Bertelsmann-Stiftung am 11. Oktober in der Zeche Zollverein/Essen. Bielefeld 2007). Dass aber daneben **auch** regionale Strukturen für den verbesserten Übergang erweitert, modernisiert und verstetigt werden müssen, ist dabei sinnfälliger, nur: Die inhaltliche Arbeit an und mit den Jugendlichen selbst ist nach Meinung der Experten Kernpunkt von erforderlichen Initiativen, was in der Regel dem Empowerment- Ansatz korrespondiert. Damit, und insofern ist der Ansatz der EP absolut aktuell, sind dann gleichzeitig Aktivitäten angesprochen, aus denen methodisch, didaktisch und inhaltlich erst einmal eine ausreichende Basis für die professionelle Arbeit *im Empowerment-Ansatz* ermöglicht wird, denn hier fehlt bislang oft die professionelle Kompetenz bzw. entsprechendes orientierendes und verwertbares Material. Auch da ist der Ansatz der EP in sich schlüssig: Ein in diesem Feld erfolgreicher Empowerment-Ansatz erfordert Arbeit mit den Klienten genauso wie mit und für die „Förderer“.

Ziele der EP START und Ziele der GI- EQUAL im Kontext des regionalen Übergangssystems und die Zuordnung zu Handlungsansätzen und Handlungsfeldern des Gemeinschaftsprogramms:

Die EP-START hat sich vor dem Hintergrund der Probleme, mit denen besonders benachteiligte Jugendliche gegenwärtig beim Übergang von der Schule in die Berufsausbildung konfrontiert sind, die Aufgabe gestellt, die Chancen der Zielgruppe beim Übergang zu verbes-

ern, indem die Arbeit der EP sich auf eine Verstärkung der Eigeninitiative der Jugendlichen bezieht, diese durch differenzierte Unterstützungen der Selbstorganisationsfähigkeit der Betroffenen stärkt und die Befähigung zur eigenverantwortlichen Gestaltung des Übergangs vergrößert. Die EP verfolgt dabei einen komplementären, integrierten und systemischen Handlungsansatz, für den in insgesamt sieben inhaltlich arbeitenden Teilprojekten Akteure der:

- abgebenden Schulen
- der Berufsvorbereitung
- der Ausbildung
- der unterschiedlichen Beratungsinstanzen (AV, Bildungsträger)
- der Wirtschaft (Betriebe)
- und der Wissenschaft
- sowie unter Beteiligung und Mitwirkung andere Akteure (Elternschaft, regionale und lokale Vertreter/innen der Politik),

Verantwortung übernehmen. Allen gemeinsam ist dabei das Handlungsleitende Paradigma der Förderung der Eigenständigkeit und Selbstverantwortung durch Empowerment. Die Ziele intendieren die Entwicklung von Angeboten, Instrumenten, Methoden und Akteurskooperationen, die einerseits an der Befähigung der unmittelbar Betroffenen (Jugendliche an der ersten Schwelle) ansetzen und andererseits die professionelle Handlungskompetenz der o. g. Akteure erweitern helfen. Zentrale Erfolgskriterien für die Zielerreichung sind dabei u. a.

- das Gelingen des Netzwerkansatzes (regional)
- die erfolgreiche Ausgestaltung des Empowermentansatzes
- die Schaffung geeigneter, differenzierter Innovationen
- die erfolgreiche Erstellung regionaler Unterstützungsstrukturen durch Institutionalisierung und strukturelle Kooperation
- und eine nationale wie transnationale Innovationsbereichernde Mainstreamingstrategie.

In der Programmsicht der GI wird das Vorhaben als strukturorientierter Handlungsansatz verstanden und im Handlungsfeld KNR 412 „Kooperation Schule-Beruf/Qualifizierung zugeordnet (vgl. Handreichung Nr. 2 der Programmevaluation und erstes CM der EP), wesentlich ist aber auch ein Personenfokussierter Handlungsansatz, die Arbeit der EP stand also zwischen zwei für den Projekterfolg entscheidenden Ansätzen, was in diesem Falle das Folgende bedeutet:

Einerseits ist in den Zieldimensionen der EP erkennbar eine Nähe zum strukturfokussierten Handlungsansatz, denn:

„Strukturfokussierte Handlungsansätze wiederum setzen an den strukturellen Bedingungen von Arbeitsmarktpolitik an. Deren Verbesserung ist der zentrale Ansatz zur Lösung der identifizierten arbeitsmarktlichen Problemlagen. Dabei kann es sich um eine Verbesserung bestehender Kooperationsstrukturen (z.B. Beratung von Unternehmen oder zur besseren Nutzung von Synergien) oder um den Aufbau von Kooperationen zwischen bislang nicht oder nur wenig kooperierenden Systemen handeln (z.B. Schule und Wirtschaft oder öffentliche Verwaltung und Wirtschaftsunternehmen“ (Handreichung NR. 2 der Programmevaluation, S. 2).

Und andererseits ist auch eine Nähe zum Personenfokussierten Ansatz sichtbar, der wie folgt definiert wird:

„Personenfokussierte Handlungsansätze verfolgen – meist mit einem Bündel von Maßnahmen – das Ziel, bestimmte Personengruppen im Hinblick auf ihre Position auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die Förderung der konkreten Personengruppe ist dabei zentral, Aktivitäten setzen meist direkt bei den Zielgruppen an.“ (Handreichung, ebenda)

Als Alternative aus dem Dilemma einer nicht eindeutigen Zuordnung ist daher die Zuordnung zur Orientierung an: „Verknüpfte(n) Handlungsansätze(n)“ (ebenda) möglich, für diese Unterordnung sind auch die entsprechenden Teilcluster, Problem- und Handlungsfelder sinnfälliger. Es kann im Weiteren gesehen werden, betrachtet man die TP der EP isoliert, dass in den ursprünglich acht von elf TP (3 TP hatten überwiegend administrative Funktionen bzw. Funktionen im Rahmen der Transnationalen Kooperation) keine unbedingt dominierende Zielgruppe identifiziert werden konnte, da sowohl professionelle Handlungsträger als auch die Jugendlichen selbst die Zielgruppe(n) der Initiativen waren.

2. Organisation der EP-Start und die Kooperation der EP-Mitglieder

Die Koordination (TP 1: KO) der EP wählte von Beginn an ein Organisationsmodell, in dem die Koordinierungsstelle zentrale Aufgabenstellungen für die Gesamt EP und auch für die einzelnen TP übernahm, allerdings die inhaltliche Arbeit im Einzelnen weitgehend den TP ‚ohne‘ wesentliche Interventionen überließ. Die einzelnen TP profitierten von den entsprechenden Freiräumen und konnten durch die Übernahme zentraler administrativer Aufgaben durch die Koordination erheblich entlastet werden. Als Steuerungsmodell wählte die Koordination eine Top Down- Strategie (SKB 1).

Ziele der Arbeit der Koordination waren u. a.:

- Die Kooperation der operativen Akteure unter der Zielsetzung der EP zu organisieren
- Einige Projektgruppen besonders in der Startphase durch Strategie- und Planungsworkshops zu unterstützen
- Themenzentrierte Arbeitsgruppen zu organisieren und zu leiten (etwa: Themen AG: Schule/Berufsorientierung)
- Die Produktinnovation bei den TP zu unterstützen, wo noch nach klaren Konturen gesucht werden musste
- Die Kommunikation zwischen Koordination und TP, zwischen den TP untereinander, zwischen Programmträger, Programmevaluation, Projektevaluation und TP zu organisieren und für kontinuierliche Transparenz zwischen allen Beteiligten zu sorgen
- Die Netzwerkarbeit vor Ort (interne Akteurs- und Themennetzwerke) zu begleiten und zu unterstützen (Managementfunktionen für Netzwerkarbeit)
- Interne Konfliktregelungen zu etablieren (Konflikte innerhalb der TP)
- Mainstreamingaktivitäten zu initiieren, organisieren, inhaltlich mit zu gestalten und ggf. zu koordinieren
- Die transnationale Zusammenarbeit zu gestalten und ggf. TP darin einzubinden
- Über Ergebnisse der transnationalen Kooperation zu informieren
- Strategische Partner auch für die TP und die einzelnen Netzwerke zu akquirieren, kontinuierlich zu betreuen und in weitere Netzwerke bei Bedarf einzubinden
- Den administrativen „overhead“ abzuwickeln
- Anregungen zur Qualitätssicherung der TP zu geben und u. a. besonders auf „Termin-treue“ (Meilensteine, Zielfeinjustierung, Zielkorrekturen) zu achten
- Sowie immer wieder die Querschnittsziele der GI-EQUAL in die EP-Arbeit zu integrieren, wo es notwendig und angebracht schien.

Ergebnisse aus der Abschlussbefragung zum Thema „Organisation“ sowie aus den Organisationserfahrungen der Evaluatoren (Beobachtungen):

Die Koordination richtete von Beginn an ihre Arbeit in wesentlichen Teilen als bilaterale bzw. problemorientierte/Anlassbezogene und akteurszentrierte Steuerung ein und verzichtete auf ein Organisationsmodell mit einer zentralen, in kontinuierlichen Intervallen agierenden Gesamt- Steuerungsgruppe. Gleichzeitig verfolgte die KO das Ziel, alle im Projekt eingebundenen operativen Akteure unter der Gesamtzielsetzung der EP so zu vereinigen, dass keine Leistungs- und Integrationsverluste eintraten. Dabei hat der Verzicht auf die fest etablierte „permanente“ Steuerungsgruppe einerseits in der Regel Effizienzvorteile gebracht und half, Ressourcen zu sparen (Personal, Organisationsaufwände, Zeit, Reisekosten). Dies führte aber auch zu der Bewertung, dass die Befragten eine verhalten diskontinuierliche Einbindung in die Netzwerkarbeit attestierten. Alle Befragten, bis auf einen, beurteilen zwar, **dass alle operativen Akteure unter der zentralen Zielsetzung der EP vereinigt werden konnten, aber eben diskontinuierlich und mit einem unterschiedlichen Integrationsgrad.**

Dies könnte unter Umständen beklagt werden, aus der Sache heraus ist aber diese Entwicklung nach zu vollziehen, und zwar in so fern, als einzelne TP (mehrheitlich, nicht generell) jeweils individuelle, und klar von anderen trennbare Innovationen generierten und somit nur in den Gesamtkontext: „Netzwerk für neue Formen des Berufsstarts“ einzubinden waren, weshalb sich teilweise eine tiefe Integration und Vernetzung untereinander nicht unbedingt aufdrängte.

Als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen und besonders für Netzwerkbildungen wird gemeinhin „Vertrauen“ als so genannter kritischer Erfolgsfaktor gesehen. Diese Erfolgsbedingung sehen die EP-Mitglieder als vollständig erfüllt an, denn der Grad des Vertrauens in der EP wird einheitlich hoch bewertet. Dieses Befragungsergebnis kann auch durch die Erfahrungen der Evaluatoren gestützt werden – zu keinem Zeitpunkt und zu keinem Anlass hatten wir gegenteilige Tendenzen festgestellt.

Basierend auf unseren Beobachtungen und interpretiert aus den Befragungen sowie gespeist aus den relativ erfolgreich verlaufenen Prozessen und wegen der Ergebniserfolge (sämtliche Innovationen sind entwickelt, implementiert, erprobt und verbreitet worden) lässt sich abschließend feststellen, dass das von der Koordination gewählte Organisationsmodell insgesamt für die EP START „gepasst“ hat. Zwar wurden an wenigen Stellen Informations- und Leistungsdefizite beklagt, die mit einer zentralen und permanenten Steuerungsgruppe hätten vermieden werden können, ob aber die zeitlichen, personalen und materiellen Mehrbelastungen einer zentralen Steuerungsgruppe dann nicht an anderer Stelle „Verluste“ verursacht hätten, wäre wenigstens plausibel anzunehmen. Auch ein anderer Vorteil ergibt sich nach unserer Lesart aus dem von der EP realisierten O- Modell: Dezentrale Lösungen garantieren in wesentlichen Teilen wegen der erhöhten Handlungsautonomie der Akteure oft eine vergrößerte Flexibilität, Spontaneität und Kreativität. Und diese drei Eigenschaften waren sicher in der Gesamt- EP und auch in den TP immer wieder für die erfolgreiche Verfolgung der Projektziele kritische Erfolgsfaktoren.

3. Einbindung der Evaluatoren in die Arbeit der EP

Die Evaluation der EP war, nachdem die erste Phase der internen Projektorganisation der EP sowie die der TP abgeschlossen war, kommunikativ und organisational stets für die Belange vollständig ausreichend eingebunden. Dafür ist als besonders hilfreich zu beurteilen, dass von Projektbeginn an die Koordination die Mitwirkung der Evaluation als Unterstützung und nicht etwa als Kontrollorgan verstanden hat, und dass sie dies auch intern kommuniziert hat. In einer Auftaktveranstaltung, sechs Monate nach Projektetablierung, konnte die Evaluation ihr Konzept, ihr Selbstverständnis und die eingebundenen Evaluatoren vor Ort vorstellen und ihrerseits Bedarfe und Wünsche der TP abfragen (Juni 2005) sowie eigene Vorstellungen über die Art der Kommunikation und Koordination der Mitwirkung äußern. Besonders hilfreich war auch die Delegation der Verantwortung für die Kommunikation zwischen der Koordination und der EP-Evaluation auf mehrere Ansprechpartner: damit konnten Reibungsverluste und Kommunikationsdefizite vermieden werden.

Die Einbindung in die Arbeit der TP war von sehr unterschiedlicher Intensität: Dies war einerseits der unterschiedlich wahrgenommenen Autonomie der TP bei der Generierung der Innovationen und Produkte geschuldet, sowie es auch auf die differenzierten Themenfelder der Innovationen zurückzuführen ist: In manchen Themenfeldern besaß die EP-Evaluation deutlich mehr fachliche Expertise als in anderen Themen- und Handlungsfeldern.

Dem Vertrag und den Absprachen zwischen EP-Koordination und Evaluation zufolge sowie dem Aufgabenverständnis des Programmträgers entsprechend war eine zentrale Funktion für die Evaluation die Durchführung der Befragungen für das CM und die SKB und die damit zwangsläufig verbundene erhöhte Reflexion für die Prozessgestaltung der Projektarbeit, die Arbeit an den Innovationen, die Zielfeinjustierung und Zielanpassung, das Zeitmanagement in Verbindung mit inhaltlich abgeschlossenen „Etappen“ (Meilensteine) u. a. m.

Hier geht aus der Befragung hervor, dass überwiegend eine positive Mitwirkung an der Arbeit der TP attestiert wird (eine Antwort: „Ohne Einfluss auf die Arbeit der TP“), in den Freiantworten wird aber mehrfach darauf hingewiesen, dass gerade die Mitwirkung bei der obligatorischen Projektdokumentation gegenüber dem Programmträger über die Programmevaluation sehr hilfreich war und dass die EP-Evaluation durch die Übersetzung der Programmforderungen im Sinne einer Qualitätssicherung sehr hilfreich war. In dem Antwortfall: „Die Mitwirkung der Evaluation war ohne Einfluss auf die Arbeit des TP“ ist die Antwort auch der Realität vollständig entsprechend: Es war gerade das TP, zu dessen Produkt (E-Learning Tools) die EP inhaltlich/fachlich die größte Distanz (wg. mangelnder eigener Expertise) hatte und für dessen Zustandekommen die TP weitgehend autonom agierte.

Besondere Mitwirkung der Evaluation:

In wenigstens drei Arbeits- und Handlungsfeldern haben sich zwischen TP, EP und Evaluation besonders intensive Arbeitsbeziehungen herausgebildet: So war gegen Projektende die Evaluation speziell an der **Transnationalen Kooperation** und deren Ergebnissicherung intensiv beteiligt, was sich in entsprechend gemeinsam erstellten Berichten, Protokollen und Abschlussbewertungen zeigt. Die Evaluation hat zudem intensiv an der **Innovation und der Entwicklung des Produkts/der Produkte des TP: Transferstelle Arbeits- und Berufsbildungskompetenz** mitgewirkt. Hier war die Evaluation direkt an der Innovation von:

- a) Der Konzeption eines Master- und eines Bachelormoduls für Lehramtskandidaten/innen
- b) der Konzeption und inhaltlichen Ausgestaltung themenbezogener **Lehrerfortbildungen**

- c) **der Konzeptionellen Vorbereitung einer Fachtagung an der PH Karlsruhe**
- d) und an der Konzeption und inhaltlichen Gestaltung einer **wissenschaftlichen Fachpublikation** (Zwischen Qualifikationswandel und Markteng, hrsgg. Von E. Jung, Karlsruhe 2008) **auch mit einem eigenen Fachbeitrag** beteiligt.

Im Bereich des **Mainstreaming** bestand die Einbindung der Evaluation sowohl bei der Vorbereitung, Konzeption und Durchführung der Fachtagung: „Vom Traum zum Beruf“ (Karlsruhe 2006) der EP (drei Moderationsbeiträge, zwei Fachbeiträge) und gleichermaßen bei der Fachtagung „Zwischen Qualifikationswandel und Markteng – Konzepte und Strategien einer zeitgemäßen Berufsorientierung“ (TP der Transferstelle Arbeits- und Berufsfindungskompetenz, Karlsruhe 2007).

Daneben hat die Evaluation auch mit ihrer Präsenz auf weiteren „EP- Fachtagungen“ (etwa: Fachtagung e- learning, Maximiliansau) und auf Fachtagungen anderer Initiativen („Übergänge nutzen – Gestaltungsspielräume nutzen“, Bertelsmann, Essen 2007) dazu beigetragen, dass die Ergebnisse und das Engagement der EP im Rahmen der GI-EQUAL nach Außen getragen wird.

4. Zusammenarbeit mit dem Programmträger BMAS

Art und Umfang der Zusammenarbeit zwischen EP und Programmträger BMAS sowie zwischen TP und Programmträger sind bezogen auf unterschiedliche programmtechnische Vorgaben differenziert und werden auch völlig unterschiedlich bewertet.

Dies entspricht der Projektrealität insofern, als auch unterschiedliche Anspruchsmomente auszumachen sind, in denen Projektakteure mit dem BMAS zusammenarbeiten müssen oder sollten, etwa bei Änderungen der Innovationsausrichtung oder bei der Organisation der thematischen Netzwerke (TNW). Hier waren die Beteiligten der EP sehr unterschiedlich intensiv eingebunden: Einige arbeiteten direkt in TNW und hatten somit auch vermehrt Kontakt mit Vertretern des BMAS – andere wurden in TNW durch die Koordination vertreten und hatten somit kaum Berührungspunkte. Dennoch können einige Bewertungen aus der Befragung der EP-Evaluation zusammen getragen werden, die Aufschluss über die Erfahrungsbewertungen seitens der Projektakteure mit Blick auf den Programmträger ermöglichen.

Mehrheitlich wird positiv bewertet, dass die Programmvorgaben für die Evaluation etwa in der Sache angemessen erfahren wurden (standardisierte Bewertung); aus der Freiantwort ergibt sich, dass die Vorgaben überwiegend zu positiven Effekten geführt haben. Insgesamt halten die Befragten das Programm EQUAL in seiner Ausgestaltung für die Zielerreichung für positiv, weil es genügend Flexibilitätsspielräume für die Bedürfnisse vor Ort gewährte. Unentschieden sind die Bewertungen in Bezug auf die Komplexität der Zielvorgaben; hier wird gemäßigt eine „Überkomplexität“ festgestellt.

Betrachtet man von der schriftlichen Befragung gesondert die generelle Bewertung der Zusammenarbeit zwischen EP und BMAS durch die Koordination, dann wird insgesamt eine konstruktive, zuweilen „überformalisierte“, aber in Summe hilfreiche Kooperation attestiert.

Ähnlich bewertet die EP-Evaluation ihre Kooperationserfahrungen mit dem BMAS bzw. mit der „Vermittlungsstelle“, der Programmevaluation, die ja oft Schnittstelle zum BMAS war: Hier waren zu jeder Zeit die notwendigen Unterstützungen möglich, wenn auch zu Projektbeginn die Evaluationsausrichtung und die für die Evaluation erforderlichen Dokumentationsanforderungen mit einer hinderlichen Zeitverzögerung auf den Weg gebracht wurden. Dadurch, dass diese Verzögerungen indessen nicht zu Lasten der EP oder der EP-Evaluation ging (etwa durch zu eng geschnittene Erledigungsfristen), sondern durch Fristverlängerungen bzw. auch durch Korrekturoptionen die notwendigen Flexibilitäts- und Anpassungsspielräume gewährt wurden, waren die zeitlichen Verzögerungen **eben wegen des insgesamt flexiblen und konstruktiven Umgangs seitens des BMAS und der Programmevaluation** nicht besonders hinderlich.

5. Einbindung und Wirkung der Strategischen Partner

Wie schon in der Antragsphase vorausgesehen, benötigte die EP eine Vielzahl an strategischen Partnern, da die Generierung der Innovationen, ihre Verbreitung, ihr Einsatz und ihre „Evaluation“ durch die Praxis nur dann erfolgreich vollzogen werden kann, wenn auch jenseits der unmittelbar aktiven Akteure weitere Beförderer der Initiativen öffentlichkeitswirksam und legitimierend tätig werden. Die strategischen Partner sind zudem auch diejenigen, die in den Regionen infrastrukturelle Entscheidungen (Förderentscheidungen, politische Steuerungsentscheidungen, weitere Ressourcen relevante Entscheidungen usw.) treffen bzw. die andere Entscheider durch ihre Akzeptanz positiv beeinflussen können. Vielfach, und das ist ja ein Ansatzpunkt für die EP START, sind die Aktivitäten eben erst vollständig zu entfalten, wenn die strategischen Partner als „Türöffner, als Informationsvermittler, als ideelle Unterstützer oder in anderen spezifischen Funktionen mitwirken oder andere zur Mitwirkung animieren“. Dabei ist die Beteiligungsintensität der strategischen Partner in der EP offensichtlich sehr variabel gewesen, denn:

- drei von sechs Befragten sehen **alle** strategischen Partner (SP), die von Beginn an eingeplant waren, auch tatsächlich im erhofften Maße integriert; einer vermisst wesentliche Partner, zwei sagen, dass das Fehlen von einigen der eingeplanten SP Realität gewesen sei.
- Ähnlich ist auch die Beurteilung der Intensität der Mitwirkung der SP: Aus zwei Antworten ist zu erkennen, dass diese sich direkt in der Arbeit der TP engagiert haben, zwei verneinen dies, zwei attestieren eine bedingte Mitarbeit.
- Bei der offenen Frage nach den Hindernissen, die ein Engagement der SP verursacht haben könnten, sind die Antworten variabel: Fehlende Zeitressourcen der SP werden beklagt (2 x), aber auch mangelndes Interesse, mangelnde Effizienz und offenbar auch eine Schwierigkeit, die Kooperation zu konkretisieren.

Abschließend wird die Frage, ob die SP einen Mehrwert für die TP erbracht haben von einem TP mit „sehr hoher Mehrwert“ wurde erbracht, zwei attestieren einen hohen Mehrwert einer einen mittleren und nur einer betrachtet den SP ohne Mehrwert für die TP.

Damit kann bilanzierend gesagt werden, dass insgesamt die Anregung des Programmträgers, bei der Netzwerkarbeit auf strategische Partner zu setzen, sich bewährt hat, denn in der Summe, so scheint es, waren die SP mehrheitlich kontinuierlich eingebunden, haben sie teilweise auch inhaltliches Engagement gezeigt und sie haben in Bezug auf die Innovationen oder auf deren Umsetzungen direkt zum Projekterfolg beigetragen.

6. Prozesse – Prozessplanung und Zielfindung der EP

Die Beobachtung der Prozesse, der Prozessplanung und der Zielfindung der EP und ihrer TP wurde durch den Programmträger, vermittelt durch die Programmevaluation intensiv angeregt und durch konstruktive Hinweise für die Selbstbeobachtung stark unterstützt. Die Handreichungen Nr. 1: „Identifikation, Beschreibung und Bewertung von Innovationen in der GI EQUAL“ und Nr. 3: „Ziele, Zielgruppen, Umsetzungsebenen und arbeitsmarktliche Interventionen“ waren von den Evaluatoren auf einer Planungsgruppensitzung vorgestellt und ihre Folgen für die Feinsteuerung der Prozesse diskutiert und entwickelt worden. Die Anregungen wurden als sehr konkrete Hilfestellungen seitens der TP- Akteure identifiziert und mehrheitlich als konkrete Steuerungshilfen eingeschätzt. Einige Befragte (drei von sechs) setzen diese Hilfen sogar einem internen Qualitätssicherungssystem gleich und attestieren den Materialien hohe Verwendungstauglichkeit als standardisierte Formen der Leistungs- und Prozesssteuerung.

Ganz besonders gilt dies auch für die erst später veröffentlichte Handreichung Nr. 4. Hier ging es darum, die genaue Problemanalyse für eine präzisierende Strategie zu nutzen, die EP-Umfeldanalyse und die Zielfindungsprozesse abzustimmen und eine prägnante Zieloperationalisierung durchzuführen. Auch in diesem Falle wurden die inhaltlichen Anregungen als wichtige Prozesshilfen aufgefasst und genutzt.

Dieser Eindruck kann von der Evaluation bestätigt werden: Nach der Diskussion der Papiere und nachdem die Materialien auf ihre direkte Umsetzungstauglichkeit hin in der Form von Prozesshilfen für die jeweiligen Projektkontexte untersucht worden waren, konnten deutliche Steuerungsgewinne und erhöhte Planungssicherheiten sowie ein präziseres strategisches Vermögen bei der prozessualen Umsetzung der Projektziele ausgemacht werden.

Dafür war auch der SKB Nr. 1 im ersten Fragenbereich förderlich, er machte durch die Abfrage transparent, welche Schritte im einzelnen absolviert wurden, um die Zielanpassung bzw. die Feinsteuerung erfolgreich zu realisieren. Hier war die Aufforderung, zu beschreiben, mit welchen Methoden und welchen generellen Aktivitäten die Zielanpassung und/oder die Prozesssteuerung für die Zielverfolgung umgesetzt wurde, extrem hilfreich für die Reflexion der prozessualen Routine.

Die Evaluatoren konnten auf einem den SKB 1 vorbereitenden Workshop die Erfahrung machen, dass nach einem anfänglich vorhandenen Widerstand gegen die Befragung dieser noch im Verlauf des Workshops umschlug und die Wahrnehmung sich dahingehend wandelte, die Fragen als Aufforderung für ein systematisierteres und konkreteres Planungshandeln einzusetzen.

7. Meilensteine – Entwicklung an den Produkten

Ähnlich wie bei den Vorgaben für die Prozessplanung verhielt es sich mit dem Planungsmodell „Meilensteine“. Meilensteine sollten gesetzt werden, um in spezifischen Projektetappen spezifische inhaltliche Zwischenerfolge zu realisieren. Diese Verpflichtung auf „Etappenziele“ zwang dazu, Zwischenziele konkret zu benennen, Wege und Methoden festzulegen, Instrumente für die Realisierung anzufertigen, Analysen und Diagnosen als Grundvoraussetzungen für weitere Arbeiten zu vollziehen u. ä.

Für die Koordination der EP waren die Meilensteine in gewisser Weise ein Controlling – Instrument, denn durch die gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Koordination und TP, in einem bestimmten Zeitraum sollte das „Zwischenprodukt“ X als Grundlage für den Projektfortschritt vorliegen, wurde es möglich, Erledigungserfolge bzw. Misserfolge zu identifizieren, Ursachen dafür festzustellen, alternative Lösungen auszuloten, den Ressourceneinsatz zu erhöhen, Kooperationsstrukturen, die für das Erreichen des Meilensteines notwendig gewesen wären, zu schaffen bzw. auch hier Alternativen zu erproben etc.

Für die Evaluatoren waren das Modell der Meilensteine und Erfolgsgrad der Ausrichtung des Zeit- und Prozessmanagements an denselben ein „Frühwarnsystem“, mittels dessen Umsetzungsprobleme sichtbar gemacht wurden. Meilensteine waren quasi Seismographen für den Erfolg/die Teilerfolge spezifischer Projektabschnitte. Allerdings setzten die Meilensteine auch die Beteiligten unter einen sehr starken Erfolgs- und Legitimationsdruck, der nur dann ohne Beeinträchtigungen kompensiert werden konnte, wenn die Koordination im Falle des Nichterreichens von Meilensteinen nach der Problem- und Ursachenanalyse mit Verständnis und nicht mit Sanktion reagierte. Da dies sowohl auf Seiten der Koordination als auch seitens des Programmträgers gelang, konnten Meilensteine mehrheitlich zu einer konstruktiven Bewältigung der Projektaufgaben beitragen und wirkten in der Regel nicht kontraproduktiv.

Dies kann durch das Projekt „Produktionsklasse“ der Berufsbildenden Schule Germersheim eindringlich belegt werden. Hier hatte sich der ursprüngliche Projektplan, die Einrichtung eines Schülerbistros als selbständiges Schülerunternehmen mit der Erlaubnis „Abgabe an Essen an Dritte“ aufgrund erforderlicher baulicher Maßnahmen erheblich verzögert und somit konnten fixierte Projektetappen zunächst nicht eingehalten werden. Der Umgang mit dieser Verzögerung, die Reformulierung der Projektziele, die Anpassung des Zeitrahmens und die damit in der Startphase erheblich von den Planungen abweichende Projektrealisierung (Meilensteine konnten nicht erreicht werden) wurde von allen Beteiligten, also auch vom Fördermittelgeber, mitgetragen und das Projekt war nach der Beseitigung der die Umsetzung verzögernden Einschränkungen am Ende (s. u.) insgesamt sehr erfolgreich.

8. Nationale Kooperation und Themennetzwerke

Der Programmträger sieht vor, dass die EP und/oder die TP ihre Aktivitäten nicht nur regional vernetzen, sondern auch in weiterführende nationale Kooperationen und in so genannte Themennetzwerke einbinden. Diese Kooperationen dienen dem Mainstreaming, der fachlich-inhaltlichen Zusammenarbeit, der Synergieschöpfung und der Möglichkeit, neue und bislang unbekannte Kooperationsalternativen kennen zu lernen.

Die EP START hat sich gegenüber weiteren nationalen Kooperationen vielfältig geöffnet und war im nationalen Themennetzwerk aktiv. So arbeitet sie u. a. seit 2005 regelmäßig auf der nationalen Entwicklungsplattform „Jüngere Menschen“ (Handreichung für Akteure am Übergang Schule-Beruf) mit, hat regelmäßig in der Bundesarbeitsgemeinschaft: Berufsbildungswerke mitgewirkt, ist Mitglied im Arbeitskreis „Schule-Wirtschaft“, setzt Akzente in der CJD-Schulleitertagung u. a. m. (siehe: www.equal-start.de).

Besonders setzt die EP aber auf die Präsenz in regionalen Initiativen, da hier die direkten Erträge für Kooperationen aussichtsreicher und tragfähiger sind, wenn es darum geht, regionale Stützstrukturen im Übergangssystem zu etablieren.

Aus den Befragungsergebnissen geht eine deutliche Differenzierung der Bewertungen der Nationalen Kooperationen und der Erträge der Themennetzwerke hervor. So, wie die TP unterschiedlich eingebunden waren, bilanzieren Sie auch differenzierte Ergebnisse der Kooperationen. Während die Koordination aus den Kooperationen und besonders aus dem Themennetzwerk eine starke inhaltliche Impulsfunktion für die eigene inhaltliche Arbeit feststellt, aus der sich auch diverse Anschlusshandlungen ergeben haben, beurteilen nur zwei EP die Erfahrungen gleichlautend. Ein TP war gar nicht eingebunden und sah daher keine Erträge für sich; zwei sahen die Erträge nur in mittlerem Maße, wobei aber in der Freiantwort ein TP äußert, dass es die nur marginale und indirekte Einbindung bedaure.

Die Koordination hingegen zieht auch aus dem Themennetzwerk (Freiantwort und Abschlussbericht) darüber hinaus auch den Schluss, dass die Arbeit im Themennetzwerk generell ein Indikator für den Nutzen von Netzwerkbildungen darstellt.

9. Transnationale Kooperation

Im Rahmen der transnationalen Kooperation intendiert die EP-START den Austausch mit Partnerschaften im gemeinsamen Themenfeld aus anderen Mitgliedstaaten. In 2005 wurde deshalb in Amsterdam eine mit Vertretern aus Irland, den Niederlanden, Polen und Deutschland bestehende transnationale EP (ISIS) gegründet, die im Themenfeld: Web-based training und e-learning in der beruflichen Bildung für Menschen mit Behinderung aktiv ist. Die Partnerschaft bearbeitet insgesamt sieben Themenfelder:

- Soziale Integration
- E-Learning
- Schüler bzw. Expertenaustauschprogramm
- Lernmethoden
- Mainstreaming
- Öffentlichkeitsarbeit
- Koordinierung.

In die Initiative ist seit 2005 das Deutsch-Weißrussische Haus e.V. in Karlsruhe eingebunden und somit ein fünfter Partner.

Über die Ergebnisse der transnationalen DP-ISIS informiert im Einzelnen der Evaluationsbericht im Anhang der vorliegenden Berichtsfassung.

10. Produkte und Innovationen: Ein Überblick

Nachfolgend werden die wesentlichen Aspekte ausgewählter Produkte noch einmal zusammengefasst und in den Gesamtkontext der EP eingeordnet. Vorweg sollte aber bereits darauf hingewiesen werden, dass sämtliche Produkte, die in diesem Falle identisch mit den in den SKB und im CM genannten Innovationen sind, den Reifegrad erzielten, den man bei Projektbeginn vorgesehen hatte. Das bedeutet, sämtliche Innovationen wurden innerhalb des Projektzeitrahmens entwickelt, erprobt, implementiert, angepasst/optimiert (wo notwendig) und im Rahmen von unterschiedlichen Mainstreamingprozessen verbreitet.

INNOVATION 1: Entwicklung Ausbildungsergänzender Selbstlerneinheiten im TP: Ausbildungsbegleitendes Selbstlernen (INBAS GmbH Offenbach)

Für auszubildende Rehabilitanden stehen in der Regel nur begrenzt Lernmittel und Selbstlernmittel sowie methodisch differenzierte und inhaltlich dem Niveau der Zielgruppe angepasste Materialien zur Verfügung. Besonders prekär ist dabei die Situation elektronisch unterstützter Materialien und Zugänge. Die Innovation 1 knüpft bei ihrem Vorhaben, Zielgruppen angepasste Lernmaterialien zur Verfügung zu stellen, an die Innovation 8 (E-Learning-Plattform) an und nutzt die Arbeitsoberfläche eines ITB-Servers für zielgruppenspezifische Selbstlerneinheiten. Dabei wird der „Content“ von Ausbildern eines Bildungsträgers entwickelt, die eine hohe Erfahrung mit der Zielgruppe und im Berufsfeld haben. Die Produkte bestehen u. a. aus der Broschüre „Mediale Lernwerkzeuge nutzen“ und ist als Handreichung für Ausbilder konzipiert. Daneben entstanden diverse exemplarische Lerneinheiten, u.a. in Themenfeldern wie: Allgemeinwissen, Berufsorientierung, Bewerbung, Deutsch, Mathematik, Unterrichtseinheiten für Arzthelferinnen, Kaufleute, Nahrungsmittel- und Gastronomieberufe u.a.m. Weiteres wichtiges und stark die Zielgruppe motivierendes Material ist das „online- Berichtsheft“ für Auszubildende. Die Materialien sind differenziert einzusetzen, so beispielsweise als Ausbildungsbegleitende Hilfen (ABH), in der Berufsvorbereitung und in Teilen der schulischen sowie betrieblichen Ausbildung.

INNOVATION 2: Qualifizierung von Lehrpersonal für den Übergang Schule/Beruf im TP der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe/Institut für Ökonomie

In insgesamt fünf Elementen sollten die Aus- und die Weiterbildung von Lehrer/innen durch innovative Konzepte und Curricula für eine konstruktive und aktuellen Anforderungen entsprechende Kompetenz in der Berufsorientierung und im Übergangmanagement an der PH Karlsruhe modernisiert und die Ergebnisse verbreitet werden. Diese Elemente sind:

- Module für einen Bachelor bzw. Masterstudiengang (Berufliche Laufbahnberatung und Übergangmanagement)
- Konzept zur Qualifizierung von Lehramtsstudierenden für die Funktion von Fach- bzw. Klassenlehrern im Aufgabenfeld „Beruflicher Übergang“
- Transfer und Implementation der Curricula in weitere TP (Design eines bedarfsgerechten Unterstützungssystems für die Durchführung und Konzeption eines Assessment Centers)
- Realisierung des Transfers diverser EP-Projektergebnisse in die Lehrerfortbildung
- Dokumentation und Verbreitung der Ergebnisse.

Die Ergebnisse wurden auf Fachtagungen einer breiten wissenschaftlichen und praktisch orientierten Öffentlichkeit vorgestellt und in einer Fachpublikation veröffentlicht (s.o.)

INNOVATION 3: Förderung und Beratung von Jugendlichen im TP in drei Projektschulen (Gutenbergschule – Marylandschule – Kimmelmansschule)

Das schulische Teilprojekt hat zum Ziel, die Berufsorientierung benachteiligter Jugendlicher Durch intensive Kooperation mit LehrerInnen, SchülerInnen, Eltern, Beratern, Experten sowie durch eine enge Einbindung von Wirtschaftsakteuren der regionalen Wirtschaft zu verbessern. Dazu sollten diverse Instrumente und verfahren sowie Materialien entwickelt werden, u.a. eine „Schülermappe“, ein regionaler „Berufsbildungsatlas“ u.a.m. Daneben sollte diese Initiative durch einschlägige Öffentlichkeitsarbeit das regionale Problembewusstsein für Schüler mit (Lern-)Beeinträchtigungen schärfen und die Bereitschaft, auch diese Zielgruppe im beruflichen Übergangssystem und in Ausbildung zu integrieren.

Die Materialien wurden regional weit verbreitet, sind online abrufbar, wurden auf workshops und Themenbezogenen Meetings veröffentlicht und wurden einem breiten Fachpublikum vorgestellt.

INNOVATION 4: Verbesserung schulischer Berufsorientierung (Gutenbergschule – Marylandschule – Kimmelmansschule)

Durch das organisierte Zusammenwirken von Lehrern, Unternehmern, Schülern und Eltern sollen die Voraussetzungen für eine direkte Vermittlung von Schülern in Ausbildung verbessert werden. Dafür werden Schüler besonders für eine realistische Berufswahl vorbereitet, ihr Entscheidungsverhalten verbessert, ihre Kompetenzen im Umgang mit potenziellen aufnehmenden Betrieben und Institutionen gestärkt und ihre Schlüsselqualifikationen, die für die Übergangsphase notwendig sind (Kommunikation, Umgangsformen, Verbindlichkeiten etc.) verbreitet werden. Im Rahmen des Projektes ist auch ein Fokus, Schüler gezielt für ein verbessertes Bewerbungsverhalten zu befähigen (soziales Training, Erstellung der Unterlagen, Vorbereitung auf Leistungs- und Eingangstests etc.).

Die Ergebnisse wurden regional in den Arbeitsgruppen verbreitet und in Broschüren (Instrumente und Konzepte) publiziert.

INNOVATION 5: Berufsnaher Vermittlung von Praxiserfahrung im TP „Produktionsklasse“ (Berufsbildende Schule Germersheim/Wörth)

In einer berufsbildenden Schule wird von einer Produktionsklasse (Schüler mit besonderem Förderbedarf) ein Bistro unter realen Geschäftsbedingungen betrieben. Ziel ist einerseits, durch den Praxisbetrieb und die somit realen Bedingungen besondere Kompetenz bezogene und motivationale Effekte (Schüler) zu erzeugen, methodisch-didaktische Erkenntnisse zu generieren (Lehrer/Ausbilder) und durch die Öffnung des Bistros auch für außerschulische Kunden Kontakt herzustellen, die die Vorurteile gegenüber beeinträchtigten Schülern abbauen helfen (Entdiskriminierung) und ggf. die Ausbildungsbereitschaft zu erhöhen. Über die Projektergebnisse informieren ein Film und eine Handreichung als Informationsblatt über diesen „Prototyp“ in der Region. Darüber hinaus ist das Projekt auf diversen Fachtagungen, Themen zentrierten Veranstaltungen, auf Veranstaltungen der Lehrerfortbildung und der BAA sowie auf der EQUAL-Plattform: „Jüngere Menschen in Berlin. Tagung der CJD-Schulen“ bekannt gemacht und diskutiert worden.

INNOVATION 6: Lehrmaterialien zur Berufsorientierung

Diese Innovation zielt darauf ab, Lehrmaterialien, Konzepte für Berufsorientierung, Konzepte für Schülercoaching im Berufswahlprozess, Materialien und Konzepte für die Elternarbeit, Strategien, Materialien und Initiativen für die Öffentlichkeitsarbeit etc. zu einem Gesamtkonzept von Handreichungen und Materialien zusammenzuführen. Damit steigen die Möglichkeiten, Jugendliche in ihrer Eigenverantwortlichkeit bei der Ausbildungssuche und der Berufswahl sachgerecht und analog zu den in den TP eruierten Anforderungen an solche Materialien und Strategien zu stärken und somit den „Empowerment- Ansatz umzusetzen.

Diese Innovation ist ein Produkt aus mehreren Teilprojekten und nutzt gezielt die Synergien, die sich aus den diversen Aktivitäten ergeben haben. Die Materialien sind als Handreichungen und als elektronische Dateien verfügbar und werden regional verbreitet.

INNOVATION 7: Bedarfsgerechte Unterstützungssysteme/ TP Berufsbildungswerk Offenburg

In diesem TP werden für behinderte junge Menschen neue Formen der wohnortnahen Ausbildung entwickelt und erprobt, wobei im Mittelpunkt steht, den Jugendlichen nicht ausschließlich einen überbetrieblichen Ausbildungsplatz zur Verfügung zu stellen, sondern sie auch in betriebliche Ausbildungsplätze zu integrieren. Die „neuen Formen“ beinhalten u.a.:

- die flexible Kooperation zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ausbildung
- spezifische Förderungen am jeweiligen Ausbildungsplatz
- Hilfestellungen für schulische und betriebliche Ausbildung
- Ergänzende Hilfen im Lebensumfeld der Schüler
- Steuerung des Ausbildungsverlaufs in Abstimmung mit den Potenzialen der Auszubildenden
- Die Organisation und Durchführung zusätzlicher schulischer Fördermaßnahmen, um den erfolgreichen Besuch einer Fachklasse zu ermöglichen
- Entwicklung und Erprobung von unterstützenden e-Learning tools.

Daneben sind zahlreiche sonderpädagogische Angebote sowie Professionalisierungsmaßnahmen für pädagogische Fachkräfte entwickelt worden, die Schulungen bestehen aus zertifizierten Zusatzqualifikationen im sonder- und sozialpädagogischen Bereich. Das bedarfsgerechte Unterstützungssystem erlaubt inzwischen die Ausbildung von Jugendlichen mit Behinderungen in mehr als zwanzig Berufen auszubilden, die Initiative wird von der Arbeitsverwaltung mit getragen und die ausbildenden Betriebe wurden im Projektverlauf kontinuierlich im Bereich rehabilitationspädagogischer Aufgabenstellungen durch Informationen (Handreichung für Kooperationsbetriebe in der Reha- Ausbildung) unterstützt. Mit den damit verbundenen Entlastungen des betrieblichen Ausbildungspersonals, so das Resultat einer standardisierten Befragung aus dem Jahr 2007, konnte die Bereitschaft der Kooperationsbetriebe, Jugendliche mit Behinderungen in die Ausbildung einzubinden, noch einmal erhöht werden.

Die Auswahl der Innovationen und Produkte sollte eines zeigen: Der von der EP gewählte Netzwerkansatz ist für eine Vielzahl der Produkte zwingende Voraussetzung, denn nur wenn:

- Experten aus dem sonder- und sozialpädagogischen Bereich
- Lehrer/innen der abgebenden Schulen
- Lehrkräfte der aufnehmenden Schulen
- Ausbilder und weitere betriebliche Verantwortliche
- Experten für e-learning Konzepte
- Mitarbeiter der Arbeits- und Sozialverwaltung sowie der Jugendämter
- Fachkräfte privater Bildungsträger

und weitere Experten, Promotoren und engagierte operative und strategische Partner gemeinsam die im Übergangssystem besonders für benachteiligte Jugendliche schwer zu überwindenden Integrationshürden reduzieren helfen, kann das regionale Übergangssystem durch Beratungsleistungen, individuelle Fördermöglichkeiten, durch die Ausweitung der Angebote selbst etwa und durch die Erstellung pädagogisch relevanter Lehr/Lernmaterialien seine Aufnahmekapazität nicht nur qualitativ sondern auch quantitativ deutlich erhöhen. Und das stand, neben dem Empowerment- Ansatz, im Zentrum der EP.

11. Transfer und Mainstreaming

Die EP-START war, sowohl durch die Koordination als auch durch ihre TP ausgesprochen aktiv und erfolgreich, was die Mainstreaming Aktivitäten betraf. Aus dem Abschlussbericht der KO und aus einer Analyse der homepage ergibt sich, dass weit mehr als zwanzig gedruckte oder anderweitig medial aufbereitete Produkte in unterschiedlichen Verteilerkreisen verbreitet wurden und dass in vielen Fällen mit dieser Verbreitung auch Beratungsprozesse für die Nutzung der Materialien angeboten wurden. Unter anderem bestanden die Produkte aus :

- Handreichungen
- Unterrichtskonzepten
- Ausbilderhilfen
- Beratungskonzepten
- Dokumentenvorgaben
- Formularen
- E- learning tools
- Beratungsbroschüren
- Filmischen Dokumentationen u.a.m.

Aus den Berichten und aus den Beobachtungen/Befragungen der Evaluation geht auch hervor, dass der Einsatz der Produkte in Themenaffinen aber nicht Projektinternen Umgebungen mit den selben oder ähnlichen Arbeits- und Handlungsfeldern auch bereits genutzt werden und dass erste Rückmeldungen über Arbeitserleichterungen durch die Anwendung erzielt wurden (Lehrerfortbildung, Praktikumspass, Diagnose-Instrumente/Eignungsinstrumente, E- learning-tools, Ausbilderhilfen).

Hervorzuheben ist auch die Beteiligung der EP oder einzelner TP, die eigenständige Durchführung und die Organisation etwa von Fachtagungen, die auf breites Interesse stießen. Hier wären die Fachtagung der PH (Zwischen Qualifikationswandel und Marktenge) oder die Fachtagung „Vom Traum zum Beruf“, auch die E-learning Fachtagung in Maximiliansau zu benennen.

Schließlich ist aus der Tagung der PH- Karlsruhe sogar eine wissenschaftliche Fachpublikation entstanden, in der renommierte und das Themenfeld „Berufsorientierung“ dominierende Wissenschaftler ihre Beiträge zur Verfügung stellten.

Die Mainstraming- Aktivitäten, so unser Abschlussvotum, sollten für weitere Förderprogramme der GI auch zukünftig verpflichtende Querschnittsaufgabe und anvisierte Strategie zugleich sein. Die EP START hat diese Intentionen in sehr breiter Form und mit hohem Einsatz mit getragen und dazu ihre Beiträge geleistet.

12. Finanzierung und Kostenmanagement

Das Kostenmanagement wurde weitgehend durch den Koordinator organisiert, der auch die Einhaltung der Kosten- und Finanzierungspläne überwachte. Insgesamt konnte die EP den Kostenrahmen einhalten, wenn auch sich aus unterschiedlichsten Gründen (siehe Abschlussbericht der Koordination) zwischenzeitlich Kostenanteile, Eigenmittel, Teilnehmereinkommen usf. permanent im Gegensatz zu den ursprünglichen Ansätzen veränderten. Das Kostenmanagement ist aufwendig, aber aus der Befragung der Abschlussevaluation geht hervor, dass:

- die Finanzmittel flexibel genug einsetzbar waren, um die Zielerreichung zu gewährleisten (alle Befragten sehen das so!)
- Die Erbringung und Dokumentation war für drei von sechs Befragten nicht mit Problemen verbunden
- Ein Befragter hatte erhebliche Probleme damit
- Eine Antwort attestiert, dass es zeitweise Schwierigkeiten bei der Kofinanzierung gab.

Mehrheitlich wird aber dennoch geäußert, dass die programmtechnischen Vorgaben für die TP für die finanztechnische Abwicklung nur in Teilen angemessen sind: Hier wird eine Überkomplexität beklagt.

Insgesamt wurde auch deutlich, dass die Budgetierung mit Blick auf die:

- Erarbeitung der Innovationen
- Das Mainstreaming
- Die transnationale Zusammenarbeit
- Die Verwaltungstechnische Abwicklung
- Die Einbindung strategischer Partner

sowie für unvorhergesehene Aufgaben im Wesentlichen ausreichte.

Aus Gesprächen mit den eingebundenen Akteuren ging aber auch hervor, dass das zwar in Teilen aufwendige und sehr stark formalisierte Verfahren auch als Hilfe angesehen wurde, da kritische Interventionspunkte bei stark abweichenden Finanzierungsentwicklungen rechtzeitig identifiziert werden konnten und nicht erst zu einem Zeitpunkt, zu dem Korrekturen nicht mehr möglich gewesen wären. Dafür spricht auch, dass ja, wie oben dargestellt, dass der Kostenrahmen in der EP nicht überschritten worden ist und damit für einzelne TP oder die Koordination keine finanziellen Restrisiken verblieben.

13. Perspektiven und Nachhaltigkeit

Aus den Beschreibungen der Projektorganisation, der Realisierung der Innovationen und der Erzeugung der Produkte sowie basierend auf dem gewählten Netzwerkansatzes geht hervor, dass die EP über ihre Partner in unterschiedlichen Handlungs- und Problemfelder eingebunden war. Daraus haben sich differenzierte Kooperationsfelder für das regionale Übergangsmangement ergeben, deren Aufgabenstellungen auch über das Projektende hinaus bestehen. Die Institutionen und Träger, die Verwaltungen und ihre Mitarbeiter, die privat handelnden Personen, die Schulen, die Betriebe, die Experten und weitere eingebundene Akteure vor Ort haben aufgrund der Kooperationserfahrungen während der Laufzeit dabei Arbeitsbeziehungen geknüpft, die der gemeinsamen und produktiven Bewältigung der Erledigungspflichten förderlich waren, und die zum Beginn einer regionalen „Kooperationskultur“ geführt haben dürften, deren Mehrwert sich in einer qualitativ gehaltvolleren Bearbeitung diverser Problemlösungen äußert. Diese Folgen der Arbeit der EP und ihrer operativen und strategischen Partner werden zumindest in Teilen auch nachhaltige Wirkungen zeigen, indem die einmal etablierten Kooperationen fortgeführt und verstetigt werden. Hierfür können abschließend stellvertretend für diverse andere Verstetigungsbelege exemplarisch drei „Nachhaltigkeitserfolge“ aufgezeigt werden:

Die Transnationale Kooperation wird auch über das Projektende hinaus fortbestehen und ihre innovativen Arbeiten austauschen, gemeinsam reflektieren, Erprobungen umsetzen sowie konzeptionell gemeinsam vorgehen. Dafür hat sie sich bereits ein Arbeitsprogramm gegeben und konkret die Fortsetzung der Kooperation vereinbart.

Die im Projekt engagierten Arbeitsverwaltungen haben aufgrund der guten Integrationserfahrungen zugesagt, auch weiterhin betriebliche Ausbildungsplätze für Jugendliche mit Behinderungen zu fördern und eine Fortführung der Initiative mit zu tragen.

Dieselbe Bereitschaft zeigen auch die im Projekt eingebundenen Unternehmen, die ebenfalls über das Projektende hinaus Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen und auch für die Mitwirkung weiterer Unternehmen werben werden. Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt der Verstetigungsperspektiven, aber er belegt, dass die von der GI-EQUAL anvisierten Ziele der Verstetigung in vielen Bereichen realisiert werden.

Ebenfalls kann man aufgrund der oben genannten Mainstreaming – Aktivitäten eine nachhaltige Wirkung der EP-Arbeit mit Blick auf qualitative Standards vermuten: Der Einsatz, also der Transfer eines wesentlichen Teils der Innovationen, wird sicher dem Ziel des Empowerment- Ansatzes, Jugendliche im regionalen Übergangssystem breit zu unterstützen und durch geeignete Maßnahmen auch zu einem eigenverantwortlichen Handeln oder wenigstens zu mehr Handlungsautonomie und Selbständigkeit im Übergangssystem zu befähigen, in der nahen Zukunft auch weiterhin nützen.

Abschlussbefragung der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft START Befragung Koordination

Netzwerkebene

Konnten alle operativen Akteure unter der zentralen Zielsetzung der EP WIKOM vereinigt werden?

Ja

Nein

Teilweise

Worin bestanden Hindernisse an der gemeinsamen Zielverfolgung?

Beurteilen Sie die Kontinuität der Mitarbeit der TP an der Netzwerkarbeit:

1 (sehr hohe Kontinuität)	2	3	4	5 (sehr geringe Kontinuität)

Waren alle TP gleichmäßig in die Zusammenarbeit mit eingebunden?

1 (sehr gleichmäßige Einbindung)	2	3	4	5 (sehr ungleichmäßige Einbindung)

Sofern die Einbindung in die Zusammenarbeit ungleichmäßig war, benennen Sie bitte die Ursachen:

Waren die Strukturen in den Institutionen der Teilprojekte für eine Netzwerkzusammenarbeit geeignet?

Ja

Nein

Teilweise

War die Zusammenarbeit in der EP vertrauensvoll?

1 (sehr vertrauensvoll)	2	3	4	5 (kaum vertrauensvoll)

Konnten alle strategischen Partner wie geplant in die EP mit eingebunden werden?

Ja Nein Teilweise

Worin bestanden Hindernisse bei der Einbindung der strategischen Partner?

Haben die strategischen Partner mit den TP unmittelbar zusammengearbeitet?

Ja Nein Teilweise

Worin bestanden Hindernisse in der Zusammenarbeit der strategischen Partner mit den TP?

Erbrachte die Mitarbeit der strategischen Partner einen Mehrwert für die EP?

1 (sehr hoher Mehrwert)	2	3	4	5 (kein Mehrwert)

Beurteilen Sie den Informationsfluss zwischen den TP und der Koordination:

1 (sehr große Informationsdichte)	2	3	4	5 (sehr geringe Informationsdichte)

Beurteilen Sie den Informationsfluss und die Informationsdichte der TP untereinander:

1 (sehr große Informationsdichte)	2	3	4	5 (sehr geringe Informationsdichte)

Wie wurde die Innovationsentwicklung und Umsetzung in der EP gesteuert?

Beurteilen Sie die Transparenz der Prozesse innerhalb der EP:

1 (sehr hohe Transparenz)	2	3	4	5 (sehr geringe Transparenz)

War die Organisation des Netzwerkes klar strukturiert?

1 (sehr klare Organisationsstruktur)	2	3	4	5 (sehr unklare Organisationsstruktur)

Wurden Instrumente zur Qualitätssicherung in der EP installiert?

Ja

Nein

Wenn ja, welche und mit welchem Erfolg?

Hat die Netzwerkarbeit positiv zur Entwicklung der Innovationen in den TP beigetragen?

1 (NW war sehr bedeut- samer Faktor bei der Entwicklung)	2	3	4	5 (NW war unbedeu- tend für die Entwick- lung)

Wo sehen Sie im Hinblick auf die Netzwerkstruktur Optimierungsmöglichkeiten?

Zielerreichung

In welchem Grad wurden die Ziele der EP erreicht:

	1 (in vollem Umfang)	2	3	4	5 (gar nicht)
Bei den geplanten Innovationen					
In der transnationalen Zusammenarbeit					
Im Mainstreaming					
Beim Gender Mainstreaming					
Bei der Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit					

Wurde durch die Ergebnisse der Netzwerkarbeit eine höhere Innovationsfähigkeit im Vergleich zu der bisherigen Praxis erreicht?

1 (sehr hohe Innovationsfähigkeit)	2	3	4	5 (Keine Innovationsfähigkeit)

Waren die Aktivitäten und Methoden im Prozess der Zielanpassung erfolgreich?

1 (sehr erfolgreich)	2	3	4	5 (ohne Erfolg)

In welchem Umfang ging die Feinsteuerung in den TP auf Kosten der Gesamtstruktur des Netzwerkes?

1 (stark negativer Einfluss)	2	3	4	5 (kein Einfluss)

Beurteilen Sie das Innovationsmanagement im Netzwerk:

|

Benennen Sie die Vor- und Nachteile des Netzwerkansatzes bei der Innovationsentwicklung!

Programm EQUAL

Das Programm EQUAL ist in seiner Ausgestaltung im Hinblick auf die Zielerreichung:

1 (hinreichend flexibel)	2	3	4	5 (zu unflexibel)

Die Zielvorgaben sind in ihrer Komplexität:

1 (erreichbar)	2	3	4	5 (nicht erreichbar, da zu komplex)

Die programmtechnischen Vorgaben sind:

	1 (angemessen)	2	3	4	5 (völlig unangemessen)
Bezüglich der finanz- technischen Abwicklung					
Bezüglich der Förderung der Projektergebnisse					
Bezüglich der transnationa- len Zusammenarbeit					
Bezüglich der Evaluations- erfordernisse					
Bezüglich der Vorgaben zur Teilnahme am thematischen Netzwerk					
Bezüglich der Einbindung strategischer Partner					
Bezüglich der Vorgaben zum Mainstreaming					

Die Mitarbeit in den thematischen Netzwerken hatte auf die Arbeit in der EP:

positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Die Mitarbeit im transnationalen Netzwerk hatte auf die Arbeit in der EP:

positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Die Zusammenarbeit mit der EP-Evaluation hatte auf die Arbeit in der EP:

positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Die Zusammenarbeit mit der technischen Hilfe des BMAS hatte auf die Arbeit in der EP:

erleichtert teilweise erleichtert nicht erleichtert

Die Informationen der technischen Hilfe haben die Arbeit in der EP

unterstützt teilweise unterstützt nicht unterstützt

Sonstige Bemerkungen

Abschlussbefragung der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft START

Befragung Teilprojektverantwortliche

Name des Teilprojekts:

Träger des Teilprojekts:

Netzwerkebene

Konnten alle operativen Akteure unter der zentralen Zielsetzung der EP WIKOM vereinigt werden?

Ja

Nein

Teilweise

Worin bestanden Hindernisse an der gemeinsamen Zielverfolgung?

Beurteilen Sie die Kontinuität der Mitarbeit der TP`S an der Netzwerkarbeit:

1 (sehr hohe Kontinuität)	2	3	4	5 (sehr geringe Kontinuität)

Waren alle TP gleichmäßig in die Zusammenarbeit eingebunden?

1 (sehr gleichmäßige Einbindung)	2	3	4	5 (sehr ungleichmäßige Einbindung)

Sofern die Einbindung in die Zusammenarbeit ungleichmäßig war, benennen Sie bitte die Ursachen:

War die Zusammenarbeit in der EP vertrauensvoll?

1 (sehr vertrauensvoll)	2	3	4	5 (kaum vertrauensvoll)

Konnten alle strategischen Partner wie geplant in die EP eingebunden werden?

Ja Nein Teilweise

Worin bestanden Hindernisse bei der Einbindung der strategischen Partner?

Haben die strategischen Partner mit Ihrem TP unmittelbar zusammengearbeitet?

Ja Nein Teilweise

Worin bestanden Hindernisse in der Zusammenarbeit der strategischen Partner mit Ihrer TP?

Erbrachte die Mitarbeit der strategischen Partner einen Mehrwert für Ihr TP?

1 (sehr hoher Mehrwert)	2	3	4	5 (kein Mehrwert)

Beurteilen Sie den Informationsfluss zwischen ihrem TP und der Koordination:

1 (sehr große Informationsdichte)	2	3	4	5 (sehr geringe Informationsdichte)

Beurteilen Sie den Informationsfluss der TP untereinander:

1 (sehr große Informationsdichte)	2	3	4	5 (sehr geringe Informationsdichte)

Wie wurde die Innovationsentwicklung und deren Umsetzung in der EP gesteuert?

Beurteilen Sie die Transparenz der Prozesse innerhalb der EP:

1 (sehr hohe Transparenz)	2	3	4	5 (sehr geringe Transparenz)

War die Organisation des Netzwerkes aus der Sicht Ihres TP klar strukturiert?

1 (sehr klare Organisationsstruktur)	2	3	4	5 (sehr unklare Organisationsstruktur)

Wurden Instrumente zur Qualitätssicherung in der EP installiert?

Ja

Nein

Wenn ja, welche und mit welchem Erfolg?

Hat die Netzwerkarbeit positiv zur Entwicklung der Innovationen in Ihrem TP beigetragen?

1 (NW war sehr bedeutender Faktor bei der Entwicklung)	2	3	4	5 (NW war unbedeutend für die Entwicklung)

Wo sehen Sie im Hinblick auf die Netzwerkarbeit Optimierungsmöglichkeiten, um die Ergebnisse des TP zu verbessern?

Benennen Sie die Vor- und Nachteile des Netzwerkansatzes bei der Innovationsentwicklung in Ihrem TP!

Auf welche Art und Weise und in welchem Umfang konnte die Arbeit der thematischen Netzwerke und die Arbeit an Innovationen Ihres TP zusammen geführt werden?

Welche Faktoren haben sich bei der Entwicklung von Innovationen erwiesen als
a) förderlich:

b) hinderlich:

Budget

Das Budget war für die Zielerreichung:

	1 (ausreichend)	2	3	4	5 (nicht ausreichend)
Erarbeitung der Innovationen					
Mainstreaming					
Transnationale Zusammenarbeit					
Mitarbeit im thematischen Netzwerk					
Verwaltungstechnische Abwicklung					
Einbindung strategischer Partner					
Unvorhergesehene Aufgaben					

Die Finanzmittel waren im Hinblick auf die Zielerreichung:

1 (flexibel genug einsetzbar)	2	3	4	5 (nicht flexibel genug einsetzbar)

Mit der Erbringung und Dokumentation der Kofinanzierung gab es Schwierigkeiten:
 Ja Nein Teilweise

Programm EQUAL

Das Programm EQUAL ist in seiner Ausgestaltung im Hinblick auf die Zielerreichung unseres TP:

1 (hinreichend flexibel)	2	3	4	5 (zu unflexibel)

Die Zielvorgaben sind in ihrer Komplexität im Hinblick auf unser TP:

1 (erreichbar)	2	3	4	5 (nicht erreichbar, da zu komplex)

Die programmtechnischen Vorgaben sind für die Durchführung unseres TP:

	1 (angemessen)	2	3	4	5 (völlig unangemessen)
Bezüglich der finanztechnischen Abwicklung					
Bezüglich der Förderung der Projektergebnisse					
Bezüglich der transnationalen Zusammenarbeit					
Bezüglich der Evaluationsanfordernisse					
Bezüglich der Vorgaben zur Teilnahme am thematischen Netzwerk					
Einbindung strategischer Partner					
Bezüglich der Vorgaben zum Mainstreaming					

Unser TP hat an einem thematischen Netzwerk teilgenommen:

Ja Nein

Wenn ja, hatte die Mitarbeit im thematischen Netzwerk auf Ihre Arbeit im TP einen
positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Unser TP hat sich an der transnationalen Zusammenarbeit unmittelbar beteiligt:

Ja Nein

Wenn ja, hatte die Mitarbeit im transnationalen Netzwerk auf Ihre Arbeit im TP einen
positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Die Zusammenarbeit mit der EP-Evaluation hatte auf die Arbeit unseres TP einen
positiven Einfluss teilweise positiven Einfluss keinen Einfluss

Die Informationen der technischen Hilfe haben die Arbeit im TP
unterstützt teilweise unterstützt nicht unterstützt

Sonstige Bemerkungen

**EVALUATION
OF THE
TRANSNATIONAL DEVELOPMENT PARTNERSHIP
ISIS**

Evaluation Team

Prof. Dr. Rolf Dobischat
Dr. Klaus Birkelbach
Christina Düsseldorf, MA, Diplom-Betriebswirtin, ass. jur.
PD Dr. Karl Düsseldorf
Dr. Manfred Wahle

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

October 2007

Contents

1. Objective of the Evaluation	3
2. Methods of the Evaluation	3
3. Description of the DP Partnership ISIS	3
3.1 History of the Partnership	5
3.2 Description of the Targets from the TCA	5
4. Results of the Evaluation	9
4.1 The Process	9
4.2 Meeting the Targets	13
5. Summary and Recommendations	13

1. Objective of the Evaluation

The University of Duisburg-Essen was instructed by the German EQUAL Development Partnership (DP) START (Germany) to evaluate the results of the transnational cooperation, the DP ISIS. Due to the fact that only START as the German partner brought in an evaluator for the transnational cooperation, the scope of work was determined by him. In this sense the following report is to be understood.

The DP ISIS was founded under the EU Initiative EQUAL. The program is based on the idea that the principle of cooperation creates an increase in value of innovation. Therefore, both on the national level and on the transnational level different institutions or organizations have to cooperate in partnerships to find best possible innovative solution to redress inequality on the labor market. Therefore, during the period of funding each national partnership has to cooperate at least with one other European partnership to find suitable solutions not only on the national but also on the European level.

2. Methods of the Evaluation

The approach of the evaluation is mainly focused on the results. The description of the working process and the cooperation between the partners is not very elaborated because this was not part of the evaluator's instruction. Nevertheless some facets of the cooperation are reflected to give a better understanding of the results. Therefore, the evaluation report contains a description of each partner based on the analysis of documents given by the instructor. In addition the TCA is analysed under the aspects of common targets, cooperation, using resources and the structure of ISIS.

The evaluation is based on one questionnaire handed out at the final operational meeting of the DP ISIS in Dublin in September 2007. In addition an oral questioning in the group with all members was made to illuminate the background of the work process and the targets in this cooperation. Observation of the work process and the study of documents complete the methods.

3. Description of the DP Partnership ISIS

The DP ISIS is constituted by four partners:

EMINUS (Netherlands)

This partner is working on building virtual class rooms through which students can be trained at home for jobs they can do from their home. With virtual classes of four students per teacher interactive communication and live presentation of lessons it gets as close as possible to regular education. Fast internet connections and streaming video allows non verbal communication. Five larger companies help to determine the competences needed to fulfil the jobs that are offered to students after training.

START (Germany)

This partner aims to improve the transition from school to occupation for young people with need of support and also to form their professional socialisation. The network integrates participants from school, occupational preparations, and education, economy and consultancy backgrounds. The main goal of the DP is to develop instruments and offers which promote the self-organization abilities, initiatives and active participation in the process of professional entrance/transition, and thereby to enable the participants of the project to master the challenges of the future, i.e. social life organization and work organization. Target groups are mainly young people with a migration background and (learning) handicapped young people.

Eight partners work in three main topic areas:

- school and occupational preparation,
- cooperative vocational training with SME for handicapped young people,
- blended-learning for disadvantaged people.

EDUCATION 4 EMPLOYMENT – E4 (Ireland)

This partner aims to provide participants with the potential to increase their employability through attending facilitative educational programs that have direct links to employment. The E4 Project partnership is innovative in its composition as it facilitates providers from further and higher education to establish links with providers of specialist education to harness a range of skills and experiences to ultimately develop seamless transfer and progression routes for students across a range of National Qualifications Framework levels through the teaching and learning methodologies employed, the model of student support used, provision and use of ICT and Assistive Technology (AT) and the development of links with industry.

ELASTAN – PROMOCJA ELASTYCZNYCH STANOWISK PRACY (Poland)

This partner aims to assist small and medium enterprises faced by the need to change their employment policy due to high costs. As a result, a system to support flexible forms of employment have been created and tested with a specific attention to innovate IT methods, tools and techniques. This system includes the following elements: a portfolio of “flexible” working agreements with usage guidelines, 3 E-Centers of Telework, an E-Task Bidding Platform and software for local authorities regarding planning a flexible employment market.

All partners are experienced in working with their target groups. In addition the DPs from Germany, Ireland and Poland were familiar with transnational cooperation and used to work under various EU programs. None of these partners knew each other before establishing the ISIS partnership.

Obviously fundamental ideas, the subjects and target groups of the Dutch, German and Irish partners of ISIS are quite close to each other. They mainly focus on improving the social integration of disadvantaged young people by reducing obstacles in the transition from school to labour market. Therefore they create specific instruments and methods of education to reduce inequality of chances. Also the institutions/organisations, the national partnerships are based on, are similar. This of course implicates comparable specialist knowledge of the members.

The Polish partners instead aim to strengthen SME in their competitiveness by creating new forms of employment. On the first view this partnership hardly has any connections with the others concerning their target groups or objectives. Looking deeper it can be realized that the focus of the Polish partner is to develop flexible working places by using information technology methods, tools and techniques. Therefore specific trainings are provided. Flexible working places by using IT techniques is not only to be seen as a chance to reduce costs for SME but also as a chance to integrate handicapped people into the labour market. With this idea all projects are closely related.

To sum up: It is remarkable that the partners of ISIS have a high level of common ideas, targets and know-how. Therefore the conditions to meet the requirements of a successful cooperation are estimated positive.

3.1 History of the Partnership

Based on the idea of the European initiative EQUAL that each partnership should improve the solutions by cooperation it is essential to find transnational partners, which are working in the same subject funded under EQUAL program. Therefore EQUAL provides the European database ECDB (Equal Common Database), in which national partnerships are arranged according to subjects. Each member of the DP ISIS selected a list of possible partners from this European database, depending on the affinity and similarity of their activities or studies. In this case none of the ISIS partners knew each other before. The procedure to find suitable partners included the following steps:

- check and select from the database,
- check the willingness to take part of the process,
- conduct meetings to establish the cooperation.

After preparatory bilateral meetings for settling the DP ISIS, the first transnational meeting took place in Karlsruhe October, 27th thru 29th 2005. The cooperation of the partnership was fixed in a transnational cooperation agreement (TCA) in December 2005 and confirmed by the EU funding organisation on the national level. The TCA includes the definition of common goals and proceedings.

The described proceeding of founding a transnational partnership under EQUAL has been criticized by the participants of the transnational meeting in Dublin in September 2007. Based on the result of an oral group questioning one may say that the ECDB platform does not give enough information to find suitable partners. The organisational process of finding partners should be improved on the EU-level. Otherwise there is a loss of time at the beginning of the funding period. National DPs, who are already member of a network, have a great advantage. DPs without experiences with EU-programs based on cooperation or connections with experienced partners are faced with many difficulties in starting a successful partnership. In addition a deep knowledge about the national background of potential partners is a fundamental condition for a fruitful cooperation.

Beside this it was mentioned that the guidelines for the TCA are too strict. Due to the fact that partners neither know each other well nor there is a deep knowledge about the national background and conditions it is difficult to define any targets precisely in advance. It is even more difficult to define products or deliverables at the beginning of the partnership when innovative solutions just started to be developed on the national and transnational level. Looking backwards the participants would suggest not fixing more than three to five products or deliverables. Otherwise it is not manageable in the funding period under the current conditions. It would be better if the definition of targets could be postponed to a later point.

3.2 Description of the Targets from the TCA

The common interest of the DP ISIS is to increase the employability of marginalised target groups like people with disabilities, educational disadvantages, people with a migration background and (learning disabilities and women in rural areas). Integration into the labour market, as it means transit from school to work or vocational training/apprenticeship, is also in the focus as the re-integration after drop-out whatever the reason was. Deduced from that the DP's common objectives are to analyse and reflect on national and institutional approaches of the (re)integration of the target groups. Subsequently the partnership intends to develop common new innovative instruments relating to transition from school to labour market, training and employment. Identifying factors of sustainability in a successful integration process as

well as examples of good practise for the transition from school to labour market, professional orientation and support and empowerment as additional objectives are named. Beside this the DP intends to improve the quality and effectiveness of the occupational integration process and the stay in employment of groups that are most effected on the labour market.

The following common/complementary products/deliverables are named in the TCA:

- Production of a web site to publish the results.
- Survey on methods of personalized/individualized pathways from school to labour market.
- Production of activities and contents that stimulate eagerness to learn among the target groups to give the efforts sustainability.
- Methods to assess the competence of potential employees.

The added value for each partner as mentioned in the TCA can be summed up as follows: Sharing information and experience widens the knowledge in specific objectives and improves the results of each partner on the national level. Beside this each partner defines the added value at the interface to partners with corresponding objectives in their national projects like the use of distance learning, e-learning and delivery of educational courses. Bringing in the European dimension gives the chance to test the transferability, adaptability, exchangeability, translatability etc. from the local to the European level.

The cooperation defines their main themes of collaboration in the field of assessments, training and guidance work concerning the above mentioned target groups. Transnational activities, parallel development of innovative approaches and exchange of trainees, trainers and staff are highly rated activities to work on it.

The activities fixed in the TCA are shown by the following charts.

Activities	Description	Work packages	Time-table	Responsibility
Formalising the transnational partnership	Recruiting partners, exchanging prior experiences, finding a common base, setting of objectives for the partnership, appointing a co-ordinator, delegating work load			all
Web design	Manage a website, describing activities and using as a foremost platform of communication between partners	Renewing public pages Creating member pages, document sharing, video conferencing, Messenger facilities	09.2005-11.2005 02.2006-06.2006	Netherlands

Activities	Description	Work packages	Time-table	Responsibility
E-learning and use of IT as an assistive technology	Sharing IT in target and objective realisation. Current provision of e-learning as a method of vocational training will be examined and new theories will be developed and shared	<p>Setting up a list of criteria for Platform, methodology and content</p> <p>Description of current position of platform, methodology and content</p> <p>Description of goals for platform, methodology and content</p> <p>Comparison of projects and discussion of outcome</p> <p>Creation of recommendation and DVD on effectiveness of issues</p> <p>Ensure consistency between platform, method and content</p> <p>Presenting the outcomes</p>	<p>10.2005-02.2006</p> <p>02.2006-05.2006</p> <p>05.2006-09.2006</p> <p>10.2006-01.2007</p> <p>02.2007-04.2007</p> <p>09.2005-04.2007</p> <p>05.2007</p>	Netherlands
Dissemination of information	Formalising a dissemination strategy for the DP, identifying avenues of communication for sharing of information and expertise learned from the partnership to other projects and interested individuals across Europe, identify conferences, meeting points and target audiences for information	<p>Preparing list of events usable for dissemination and mainstreaming on EU-level</p> <p>Finalising the list</p> <p>Identifying target groups for dissemination and mainstreaming</p> <p>Identifying deliverables for whom and what</p> <p>Final conference in Brussels</p>	<p>11.2005-12.2005</p> <p>01.2006</p> <p>11.2005-12.2005</p> <p>11.2005-12.2005</p> <p>11.2007</p>	Poland
Social integration	Strategies relating to social skills needed within an employment setting will be identified and content will be developed to enhance the integration of students. Cultural differences will also be explored and documented	<p>Collecting strategies of social integration on EU-level</p> <p>Collecting strategies of social integration on national level</p> <p>Social integration on project level</p> <p>Good practice</p> <p>Cultural differences</p>	<p>01.2006-09.2006</p> <p>01.2006-09.2006</p> <p>09.2006-01.2007</p> <p>09.2006-01.2007</p> <p>01.2007-05.2007</p>	Germany

Activities	Description	Work packages	Time-table	Responsibility
Student exchange, professional exchange	Student exchange between the partners will be organized in the Dutch Vocational Rehabilitation Institutes. Therefore learning priorities will be identified and a forum for learning, information exchange and creative joint development of work practices will be provided. Stimulation for attention to language skills for further education of the students is intended	Knowledge exchange for professionals telework	09.2006	Germany
		ICT- Programmes	03.2006	
		Learning disabilities	02.2006	
		Train the trainer planning	11.2006	
		E-learning	09.2006	
		Methodologies	01.2007	
		Student exchange, selection of student projects	01.2007	
		Selection of students	02.2006-06.2006	
		Work program for student communication	09.2006-04.2007	
Student meeting	05.2007			
Learning methods and methodologies	Development of work related contents for forming modules of learning for the target groups. Modules will be shared and validated by student exchange placement	Lifelong learning	01.2006-09.2006	Ireland
		Learning to learn	02.2006-09.2006	
		Higher Order Thinking	01.2006-09.2006	
		Independent Learning	09.2006-01.2007	
		IT Skills	09.2006-01.2007	
		Teleworking	09.2006-01.2007	
		Final Report	01.2007-04.2007	

Activities and responsibility have been clearly defined within the TCA working packages to ensure that activities time critically linked to the outcomes of previous activities can be brought out according to the timetable. Each work package has to be seen as a milestone. Most of them take place during meetings of the DP ISIS.

The TCA can be estimated as a clear structured working plan for the transnational cooperation. Obviously the partners had a highly elaborated concept concerning the targets, methods

and timetable at the beginning of their cooperation. The responsibility was given to those partners, who are specialists in the current field. So it can be mentioned that the resources of each partner is used in a sufficient way to improve the results for the whole transnational partnership. The working packages are mainly linked to the national projects and objectives of the partners. Obviously this was done to ensure that the added value of the transnational co-operation has two dimensions:

- to improve the results on the national level by exchanging experiences and knowledge
- to improve the results on the transnational level by putting experience and knowledge together.

The design of the work and the methods are clearly described in the TCA and seem to be adequate to meet the targets.

4. Results of the Evaluation

As mentioned above this evaluation is result oriented. Although the ongoing process of cooperation could not be observed by the evaluator the analysis of documents and the result of the questionnaire answers questions about the course of the partnership.

4.1 The Process

The evaluation aimed to find out how the process of cooperation is rated by the partners from their point of view. Obstacles in the transnational work process should be identified by the questioning.

At first an analysis of the answers differentiated for the nationals' partner was planned. Looking through the results of the questioning this separate reflection seems not to be useful because the tendency of the answers do not give any indication that the different ratings are correlated with the partners (national) point of view.

➤ *Potential Obstacles in the transnational Cooperation*

LANGUAGE

Using a common language in a transnational cooperation is a crucial condition for the communication. Lack of language knowledge may cause misunderstanding mainly in the direct communication. This may hinder the working process as well as the clarification of the common targets. Therefore the partners were asked to rate their knowledge of the working language and whether language problems had been an obstacle for communication. .

The knowledge of the working language of the participants was

1 (high)	2	3	4	5 (no knowledge)
7	6	1	0	0

The results show that every partner had a good knowledge in the English language. Generally the working language was not seen as an obstacle neither to written nor to oral communication. Only one partner named "writing" in the working language as an obstacle. Only two of the participants had some difficulties to speak or understand the working language in direct communication.

Working language was an obstacle in the communication

	1 (no obstacle)	2	3	4	5 (very high obstacle)
In writing	9	4	0	1	0
oral	5	7	2	0	0

COLLABORATION

The collaboration was rated as continuous or partly continuous. This result is almost satisfying. Nevertheless it shows that there had been some frictions in the continuity of collaboration.

Estimation of the continuity of transnational cooperation

continuous	partly continuous	non continuous
7	6	0

The friction cannot be located in the steadiness of involving all partners because here the answers are clearly: All partners were steadily involved in the transnational process.

Were all partners steadily involved in the transnational collaboration?

1 (steadily involved)	2	3	4	5 (not steadily involved)
8	5	0	0	0

One answer is missing

➤ ***Transparency, Organisation and Definition of Targets and Budget***

For every cooperation or network it is crucial that the organisation is clearly structured, processes have to be transparent and targets defined clearly. If not, heavy distortions of the processes and their results may occur. The results of the questioning show that the transnational process was predominantly perceived as transparent and the organisation as mainly structured clearly.

TRANSPARENCY

The transnational process seems to me:

1 (very clear)	2	3	4	5 (intransparent)
4	9	1	0	0

ORGANISATION

The organisation of the transnational partnership seems to me:

1 (clearly structured)	2	3	4	5 (unclear structured)
2	9	3	0	0

TRANSNATIONAL BUDGET

To fulfil the tasks it is necessary that the monetary resources cover the needs. Mainly the direct communication in meetings in a sufficient way is crucial to strengthen the cooperation. The range of a transnational cooperation is depending on the availability of sufficient monetary resources.

Rating of the national budget in relation to the fulfilment of the transnational tasks

1 (enough)	2	3	4	5 (not enough)
3	5	3	0	1

2 answers are missing

The budgets seems no to be in all cases sufficient. Whether this had influenced the fulfilment of the tasks or even the definition of targets in the beginning of the partnership cannot be clearly worked out. Looking at the cooperation as a whole there are no indications of restrictions by a low budget.

At an oral group questioning during the transnational meeting in Dublin in September 2007 the participants criticised that 10% of the national budget used for the transnational activities are not enough to keep the transnational process running. It was mentioned that the results of the transnational activities could be improved if in each national DP one person could be named whose only responsibility is to run the transnational activities. Perhaps it would be enough if this could be a part time employment.

TARGETS

The targets of the transnational cooperating during the process of the product production seem to me:

1 (clearly defined)	2	3	4	5 (unclear defined)
2	10	1	0	0

➤ *Comparability of the transnational Targets with the national Projects*

For any cooperation it is crucial that there is a high level of correspondence between the contents of the cooperation and the specific contents of each partner to ensure a win-win situation for everybody. In case a partner doesn't see any advantages of cooperation a lack of motivation to cooperate will be the result, even if such cooperation is fundamental for the EQUAL initiative.

The answers show that the partners see a rather high correspondence between their national and the transnational aims. This result also indicates that the partnership ISIS itself fits well together concerning each national target under EQUAL. The composition of the partnership gives condition for a successful cooperation.

Content correspondent with national projects

1 (high correspondence)	2	3	4	5 (no correspondence)
3	10	1	0	0

The correspondence of the national problem position is estimated almost the same.
Correspondence of national problem positions

1 (high correspondence)	2	3	4	5 (no correspondence)
2	8	4	0	0

However, the partners have a different view on the correspondence of the national basic conditions.

Correspondence of national basic conditions

1 (high correspondence)	2	3	4	5 (no correspondence)
2	3	9	0	0

This result shows that the difference in national basic conditions might have had an influence (positive or negative) to the cooperation, the work process or the development of common deliverables. It also may influence the national work and results.

This can be proved by looking onto the answers to the questions about the benefits of the transnational collaboration:

➤ ***Benefits of the transnational Collaboration***

Did the transnational collaboration influence your national work concerning the content?

Much	partly	no
9	3	1

Did you learn from each other in the process of transnational cooperation?

Much	partly	no
13	1	0

Has your national work promoted the results of the transnational collaboration?

Much	Partly	no
5	8	0

One answer is missing

There seems to be a high learning effect for all partners combined with a promotion of national results. Here you may see that the above mentioned differences in the national basic conditions probably have a positive effect on the transnational as well as on the national level. Under this point of view one can say that the idea of the initiative EQUAL to improve innovative solutions by transnational cooperation is converted in this partnership to a high degree.

➤ ***Transferability of the Results***

The initiative EQUAL aims to transfer the developed transnational solutions to the member states. Therefore the question was asked weather the results are transferable.

Are the results of the transnational collaboration transferable to the national level?

1 (in total)	2	3	4	5 (totally not)
3	7	4	0	0

The transferability is limited on ground of the following factors:

	1 (very important)	2	3	4	5 (unimportant)
Different economic basic conditions	3	7	3	1	0
Different problem position	1	3	6	4	0
Different legal situation	3	6	3	0	2
Other reasons	1	0	0	1	0

Although the partners think that the results are more or less transferable to the national level, they expect obstacles mainly from the different economic basic conditions as well as from different legal situations. Different problem positions also have to be taken into consideration but they seem to be more similarly in the member states than economic and legal conditions.

These answers also show the limitation of developing innovative solutions on a transnational level with the aim of transfer to EU-member states. The initiative EQUAL concerning the transferability seems to be very ambitious in this point. But the differences in the conditions of the member states still limit the possibility of conversion on the short run. This does not minimize the worth of the results and solutions of transnational cooperation. They have to be seen as valuable component in the conversion process.

4.2 Meeting the Targets

Whether a partnership can be described as successful depends on its results. Therefore the partners were asked:

Did you meet the targets laid down in the TCA?

In total	partly	no
11	1	1

One answer is missing

This result is based on a self assessment of the partners. It shows that the partnership worked quite successful. Some restrictions have been pointed out but they can hardly lessen the positive tendency.

5. Summary and Recommendations

To sum up the evaluation estimates an effective and fruitful cooperation. It is a strength of the partnership ISIS that the allocation of duties is clearly defined. This leads to a transparency of the organisation. The cooperation seems to be trusting and open. Each partner is very experienced in his subject. This is the fundamental base for the creation of an added value through the cooperating in this partnership.

The targets are mainly met. (This is not always obviously for every planned deliverables or products. It might be caused by the fact that the evaluation process started almost at the end of the cooperation). Beside this it is not always clear, how the results might be transferred on the transnational level. May be the question of transferability was not deeply discussed in the cooperation and obstacles like different economic and legal condition in the different member states as mentioned in the questioning might hinder a better transfer.

The results were improved by the way how the cooperation was organized: The responsibility for a product/deliverable was shifted to the partner, who is most experienced in this field and the products were strictly linked to each national project. Therefore the partners refrain from creating solutions far away from their national tasks. Choosing this way of transnational co-operation it seems to use the resources in an efficient way.

It is remarkable how the partnership encloses the organisation of “Learning from each other”. The exchange of students and trainers and training the trainer on the transnational level is a persuading concept.

Duisburg, Essen, October 2007