



Institut für
Angewandte
Wirtschaftsforschung e.V.

Direktorin: Professor Dr. Claudia M. Buch

**Evaluationsbericht:
„Projekt 50 plus, es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“
im Ortenaukreis**

Endbericht

Tübingen, den 12. März 2008

D-72074 Tübingen, Ob dem Himmelreich 1
Tel: 07071/9896-0; Fax: 07071/9896-99; E-Mail: iaw@iaw.edu

Projektteam:

Günther Klee M.A. (Projektleiter und -bearbeiter)

Tel: 07071 / 98 96 – 25

Fax: 07071 / 98 96 – 99

E-Mail: guenther.klee@iaw.edu

Unter Mitwirkung von:

Dipl.-Ökonomin Christel Dürr und Anna Heyder

1	Hintergrund	1
2	Evaluationsprogramm	2
3	Ergebnisse	6
	3.1 Charakteristika des Modellprojekts	6
	3.2 Umsetzung des Konzepts	7
	3.3 Teilnehmerge Gewinnung und Projektzuweisung aus der Zielgruppe	9
	3.4 Zur Effektivität und Effizienz des „Projekts 50plus“ im Ortenaukreis	12
	3.5 Kosten-Nutzen-Analyse des Modellvorhabens im Ortenaukreis	16
	3.6 Innovative Elemente	17
4	Empfehlungen	39

Vorbemerkung

Aufgrund der verspäteten Verfügbarkeit substantieller Teile des erforderlichen Datenmaterials konnten die geplanten quantitativen und qualitativen Analysen bis Ende 2007 noch nicht abgeschlossen werden. Daher wurde der vorläufige Bericht vom 20. Dezember 2007 durch die Ergebnisse der damals noch ausstehenden Auswertungen bis Mitte Februar 2008 sukzessive ergänzt.

1 Hintergrund

Im Juni 2005 wurden die Aktivitäten aller 62 Beschäftigungspakte, die sich im Rahmen des Ideenwettbewerbs des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) „Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ herausgebildet haben (Bilanz: 2.500 Vermittlungen über 50-jähriger in den allgemeinen Arbeitsmarkt), zu einem neuen Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ zusammengefasst.¹ Zielsetzung der Beschäftigungspakte, an denen sich Wirtschaft, Gewerkschaften, Arbeitsgemeinschaften, kommunale Träger und die sonstigen Akteure in den Regionen beteiligten, war es, die Arbeitslosigkeit bei älteren Langzeitarbeitslosen zu bekämpfen und deren Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt durch Entwicklung regionaler Lösungen und die Förderung regionaler Initiativen zu gewährleisten. Dabei sollte vorrangig das Potenzial der Wirtschaft bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt genutzt werden. Zur Unterstützung standen die im zweiten und dritten Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB II und III) bundesweit einheitlichen, verschiedenen Instrumente der Arbeitsförderung zur Verfügung. In der jeweiligen Region sollte nicht zuletzt ein Bewusstsein für die schwierige Arbeitsmarktlage älterer Langzeitarbeitsloser und die Notwendigkeit eines konzertierten regionalen Lösungsansatzes geschaffen werden. Darüber hinaus galt es, das Querschnittsthema des Gender Mainstreaming in allen Projektphasen entsprechend zu berücksichtigen. Insgesamt sollten also die Beschäftigungspakte im Rahmen dieses Bundesprogramms sämtliche regional vorhandenen Kompetenzen, Ideen und Strukturen für die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit mobilisieren und bündeln.

Die Vielfalt der Ansätze, die durch das Bundesprogramm *Perspektive 50plus* unterstützt wurden, ist beachtlich: Manche Projekte zielten darauf, die Zusammenarbeit der regionalen Akteure auszubauen, um mehr Arbeit für Ältere zu schaffen. Dazu wurden regionale Vereine gegründet und regionale Bündnisse geschlossen. Andere Pakte wiederum legten den Schwerpunkt darauf, Arbeitgeber direkt anzusprechen und sie gezielt zur Einstellung Älter zu ermutigen. Wieder andere verfolgten eine spezifische Kernidee, etwa durch die bewusste Verknüpfung von umweltpolitischen Zielsetzungen mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, z.B. im Bereich Wohnungswirtschaft oder im Sektor nachwachsende Rohstoffe. Und schließlich erprobten einige Pakte neue Instrumente oder versuchten einen innovativen Instrumenten-Mix. Daraus sollten möglichst effektive Eingliederungsstrategien für Ältere entstehen.

Das Projekt „50plus – es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“, das der Ortenaukreis als Träger der SGB II-Leistungen zusammen mit dem Verein „Initiative 50 plus e.V.“ bis Ende 2007 durchgeführt hat, arbeitete sehr eng mit Verbänden und Institutionen der Wirtschaft sowie insbesondere mit den Unternehmen selbst zusammen.

Einzelne Schwerpunkte sollten – laut ursprünglichem Konzept – eine verstärkte regionale Öffentlichkeitsarbeit sowie ein profundes Profiling unter verstärkter Berücksichtigung der emotionalen Kompetenzen der Bewerber bilden, wobei auch der Einsatz von Persönlichkeitsanalyseverfahren erprobt werden sollte. Eine intensive Betreuung mit sehr günstigem Betreuungsschlüsseln von etwa 1:30, betriebliche Praktika und auf den Arbeitsplatz ausgerichtete, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen waren weitere Maßnahmen, die auf eine möglichst passgenaue Besetzung von Stellen abzielten. Last but not least sollten der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks sowie der stete Kontakt mit Unternehmern der Region eine möglichst effiziente Akquisition von Stellen gewährleisten. Auch Existenzgründungen sollten für die Zielgruppe der über 50-jährigen eine neue Bedeutung gerade im Hinblick auf vertriebliche Tätigkeiten erhalten; dazu war eine intensive Betreuung über zumindest 6 Monate hinweg durch fachlich qualifiziertes Personal und mit der Unterstützung von Business-Angel aus der Wirtschaft vorgesehen.

Als Teil des Bundesprogramms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ wurde auch dieses Projekt einer externen Evaluation unterzogen. Hierfür hatte die Kommunale Arbeitsförderung des Ortenaukreises (KOA) bzw. der Ortenaukreis als Träger der SGB II-Leistungen zur Angebotsabgabe für die Evaluation des Projekts „50 plus, es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“ einen detaillierten Leistungskatalog erstellt. Den Zuschlag für die Durchführung der Evaluation erhielt Ende August 2006 das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) in Tübingen, das hiermit seinen **Endbericht (ergänzte Fassung)** vorlegt.

2 Evaluationsprogramm

Die Kommunale Arbeitsförderung des Ortenaukreises hat für die Evaluation des Projekts „50 plus, es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“ folgenden Leistungskatalog erstellt.

¹ Zu Beginn der gegenwärtig regierenden Großen Koalition wurde das vormalige „Superministerium“ grundlegend reorganisiert. Seither fällt dieses Programm in den Zuständigkeitsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Ein **erster wichtiger Aspekt** war die **fachliche Begleitung des Prozesses der Zielfindung und der Ausdifferenzierung der angestrebten Ziele**. Dieser Arbeitsschritt erfolgte gemeinsam mit der Projektleitung und den einzelnen Teilprojektleitern im Rahmen eines Workshops im Oktober 2006. Es wurden für die einzelnen Teilprojekte jeweils spezifische Indikatoren zur Überprüfung des Verlaufs, der Ergebnisse und der Wirkung der dort entfalteten Aktivitäten diskutiert und in Form eines gemeinsam abgestimmten Grobkonzepts festgehalten.²

Den Ansatzpunkt für die externe Evaluation sollten danach zum einen die vom Gesamt- und von den Teilprojekten jeweils formulierte Hauptzielsetzung bilden; deren Grad und Form der Umsetzung zu bestimmten Zeitpunkten galt es zu bewerten. Zum anderen sollten auch die im Konzept zum Ideenwettbewerb des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit aufgeführten (geplanten) Aktivitäten innerhalb der Teilprojekte als Hilfsparameter der Evaluation herangezogen. Zudem sollte für sämtliche Teilprojekte überprüft, welche der ursprünglichen Ziele und Aktivitäten durchgängig verfolgt, welche dagegen ergänzt, neu definiert, angepasst oder aufgeschoben bzw. aufgegeben wurden.

Die Erfassung bzw. Feststellung des Zielerreichungsgrads sollte sowohl anhand von *eher quantitativen* Ergebnis- als auch von *eher qualitativen* Wirkungsindikatoren zu zwei Zeitpunkten erfolgen, die mit den Terminvorgaben des IAT in Gelsenkirchen abgestimmt waren.

Bei den Ergebnisindikatoren sollte schließlich zwischen der *Input-* und der *Outputseite* unterschieden werden. Zum Input zählen Quantität des Mitteleinsatzes (Instrumente, Aktivitäten, Finanzen, Personen, zeitliches Engagement), zum Output die jeweils durchgeführten Aktivitäten bzw. umgesetzten Teilziele. Beide Seiten galt es im Rahmen der Evaluation in Relation zueinander zu setzen.

Ein **zweiter zentraler Aspekt** in der Leistungsbeschreibung war die **Berichterstattung an das mit der Evaluation auf Bundesebene beauftragte Institut**. Es war vorgesehen, dem Institut für Arbeit und Technik (IAT)³ zu den Stichtagen 31.08.2006 und 31.08.2007 anhand des von ihm entwickelten Fragenkatalogs bzw. Variablenliste und in der vorgegebenen standardisierten Form über die jeweiligen Projektstand zu berichten. Darüber hinaus sollte das IAT über besonders innovative Teile des Gesamtprojekts sowie über die Umsetzungs- und Kooperationsstrukturen innerhalb des Beschäftigungspaktes gesondert informiert werden.

² Vgl. die „Vorschlagsliste für Messindikatoren“ sowie den „Entwurf einer Übersicht für mögliche Messindikatoren“ des IAW vom 26. und 27.10.2006.

³ Zwischenzeitlich wurde das IAT restrukturiert. Verantwortlich für die Bundesevaluation dieses Programms zeichnet nunmehr das Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen.

Hierfür stand der IAW-Projektleiter in seiner Funktion als regionaler Evaluator dem IAT für ein rd. zweistündiges Leitfaden-Interview zur Verfügung.

Das **dritte Modul** in der Leistungsbeschreibung machte die zweimalig (Ende 2006 und Ende 2007) **deskriptive Untersuchung des Ortenau-Kreises anhand von Sozialraum- und Arbeitsmarktindikatoren** aus, wobei letztere sich auf eine Aktualisierung der Erstuntersuchung beschränkte. Beide stützten sich im wesentlichen auf die Analyse der zeitlichen Entwicklung ausgewählter sozioökonomischer Indikatoren aus den Bereichen Bevölkerungs- und Unternehmensentwicklung, Beschäftigung, Wertschöpfung, berufliche Qualifikation sowie Forschung und Entwicklung, ergänzt um die differenzierte Darstellung der Struktur und Entwicklung auf dem Arbeitsstellenmarkt. Die diesbezüglichen Stärken und Schwächen des Ortenaukreises wurden vor dem Hintergrund der entsprechenden Strukturen und Entwicklungen im Landesdurchschnitt herausgearbeitet, sowie unausgeschöpfte Potenziale mit Blick auf das Projekt aufgezeigt.⁴

Punkt 4 der Leistungsbeschreibung (**Aufbau und laufende Pflege eines Doku-Systems**) hatte zum Inhalt die Festlegung einer Berichterstattungsstruktur sowie von Berichtsinhalten hauptsächlich gegenüber dem Programm-Evaluator auf Bundesebene (IAT). Dies geschah im Wesentlichen auf der Grundlage der vom IAT vorgegebenen Variablenliste, die vom Projektträger erhoben wurde. Die Rolle des regionalen Evaluators (hier: des IAW) bestand hierbei in einer rein *beratenden Funktion*. Darüber hinaus diente das Doku-System aber auch der Erhebung von Informationen, die zur Realisierung der nachfolgenden Punkte 6 (Analyse des volkswirtschaftlichen Nutzens), 7 (Instrumentenvalidierung) und 8 (Übertragbarkeit einzelner Maßnahmen auf den SGB II-Träger) erforderlich waren.

Punkt fünf der Leistungsbeschreibung beinhaltete den **empirischen Grundlagenteil** des gesamten Evaluationskomplexes. Während bei der standardisierten Vollerhebung dem regionalen Evaluator nur eine beratende Funktion zukam, bildeten die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der **Experteninterviews mit der Projektleitung, den Teilprojektleitern sowie weiteren relevanten Akteuren in der Region** (Vertreter der strategischen Partner, der Arbeitsagentur, von Unternehmen) das Kernstück der Tätigkeit im empirischen Kontext. Im letzten Viertel der Evaluationslaufzeit (aufgrund der Verlängerung der Projektlaufzeit durch das BMAS bis Ende 2007 erst im 4. Quartal 2007) wurden diese strukturierten Leitfaden-Interviews in etwas gekürzter und stärker standardisierter Form wiederholt, um

⁴ Siehe hierzu den gesonderten IAW-Bericht „Die Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Ortenaukreis“ von Dr. Raimund Krumm, Dezember 2007. Eine aktualisierte Fassung dieses Berichts von Februar 2008 liegt dem Auftraggeber vor.

festzustellen, was sich gegenüber dem vorherigen Befragungszeitpunkt zum Positiven oder zum Negativen hin verändert hat.

Die **Analyse des volkswirtschaftlichen Nutzens (Punkt 6** der Leistungsbeschreibung) konzentrierte sich auf die Untersuchung der *direkten Effekte* des Gesamtprojekts auf Makroebene. Dabei wurden die Ausgaben für die Planung und Durchführung der Maßnahmen sowie der flankierenden Aktivitäten mit den eingesparten Transferleistungen, den zusätzlichen Einnahmen der gesetzlichen Sozialversicherungen sowie des zusätzlichen (Einkommen-) Steueraufkommens saldiert. Die Angaben wurden soweit sie die Maßnahmen selbst, die Transferleistungen sowie die flankierenden Aktivitäten betrafen, nicht vom IAW erhoben, sondern vom Projektträger zur Verfügung gestellt.⁵ Zudem wurden analog der methodischen Vorgehensweise im Rahmen der Bundesevaluation zur Beurteilung der Projekteffizienz zwei Indikatoren herangezogen, und zwar

- die durchschnittlichen teilnehmerbezogenen Projektkosten je Eingliederungsfall (Effizienzindikator I) sowie
- die durchschnittlichen Projektgesamtkosten je Eingliederungsfall (Effizienzindikator II).⁶

Im Rahmen der **Instrumentenvalidierung (Punkt 7** der Leistungsbeschreibung) sollte festgestellt werden, welche Maßnahme bzw. welches Instrument welchen Beitrag zur Wiedereingliederung der Zielpersonen in den Arbeitsmarkt geleistet hat. Multivariate mikroökonomische Verweildaueranalysen (in Arbeitslosigkeit bzw. in Beschäftigung), die auf die Aufdeckung von Kausal-Zusammenhängen abzielen, wären aus wissenschaftlicher Perspektive die adäquatesten – aber auch die aufwändigsten – Methoden hierfür. Eine solche Vorgehensweise setzt allerdings eine Kontrollgruppe voraus, die mit der Zielgruppe im Ortenaukreis verglichen werden kann. Dazu müssten die Ergebnisse aus dem Ortenaukreis beispielsweise mit den Vermittlungserfolgen von älteren Arbeitslosen aus möglichst ähnlichen Kreisen, in denen jedoch kein entsprechendes Programm gefahren wurde, verglichen werden können.

Als pragmatische und dennoch tragfähige Lösung hierzu wurde stattdessen – vereinbarungsgemäß – eine *deskriptive vergleichende Analyse* durchgeführt, in deren Rahmen die Inan-

⁵ Dies geschah zum einen in Form der jeweiligen „Statistische(n) Information zur Umsetzung des Bundesprogramms "Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte in den Regionen", hrsg. von gsub (Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH, Berlin); zum anderen aus den Angaben aus dem Finanzbericht (Kosten- und Finanzkalkulation – reale Ausgaben und Finanzierung) 50 plus, Pakt 101, Ortenaukreis.

sprichnahme der einzelnen Instrumente bzw. Modul-Kombinationen beschrieben wird. Ziel dieser Analyse war es, zum einen die Übergänge in die verschiedenen Formen der Beschäftigung näherungsweise zu quantifizieren. Zum anderen galt es auch, die Nachhaltigkeit der Übergänge in Beschäftigung vor dem Hintergrund der einzelnen Maßnahmen und -kombinationen zu untersuchen sowie die Gründe für die Abgänge aus Beschäftigung zu eruieren. Die Informationsgrundlage hierfür wurde sowohl dem laufenden Doku-System als auch den Experteninterviews entnommen. Darüber hinaus wurden zum Vergleich die entsprechenden Angaben über die Vermittlung Älterer (näherungsweise gemessen an der Veränderung des Bestands) aus vergleichbaren Kreisen herangezogen. Schließlich wurden hierzu auch die Angaben aus der Teilnehmerbefragung 2007 im Ortenaukreis durch das IAQ verwendet.⁷

Die Prüfung der **Übertragbarkeit einzelner Maßnahmen auf den SGB II-Träger (Punkt 8** der Leistungsbeschreibung) erfolgte vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus Punkt 6 und 7: In kurzfristiger finanzieller Perspektive war dabei zunächst der Saldo zwischen den Ausgaben für die Durchführung der Maßnahmen einerseits und den eingesparten Transferleistungen beim SGB II-Träger aufgrund der Vermittlung in Arbeit andererseits ausschlaggebend. Darüber hinaus war in längerfristiger Perspektive auch die Nachhaltigkeit der Vermittlung zu beachten, um mögliche Drehtüreffekte und Maßnahmenkarrieren zu vermeiden.

3 Ergebnisse⁸

3.1 Charakteristika des Modellprojekts

Im Mittelpunkt des Ortenauer Modellprojekts „Projekt 50plus – Es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“, stand ein unternehmensorientierter Vermittlungsansatz: Ausgehend von den akquirierten Stellen sollten möglichst optimal in das Stellenprofil passende ältere Langzeitarbeitslose ausgewählt und bei Bedarf arbeitsplatzbezogen qualifiziert werden. Eine intensive Kundenbetreuung sollte das passgenaue Matching optimieren. Diese für die Unternehmen

⁶ Die Vergleichsangaben aus der Evaluation des Bundesprogramms durch das IAQ standen dem IAW seit Anfang Februar 2008 zur Verfügung.

⁷ Die entsprechenden Auswertungen durch das IAQ liegen dem IAW seit Mitte Januar 2008 vor.

⁸ Dieser Abschnitt schreibt auf der Basis der eigenen Untersuchungen auch ausgewählte Ergebnisse der IAQ-Fallstudie „Optionskommune Ortenaukreis“ vom 1. Mai 2007 fort. Er stützt sich zudem auf den Abschlussbericht der KOA an die gsub zur ersten Programmphase 2005 – 2007 des Programms des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“. Seit Anfang Februar 2008 standen dem IAW auch die Vergleichsdaten aus der Evaluation des Bundesprogramms durch das IAQ zur Verfügung (IAQ-Endbericht vom 10.12.2007) und seit Mitte Januar 2008 lagen ihm auch die Ergebnisse der Sonderauswertung der telefonischen Befragung von 78 Teilnehmer/innen im Ortenaukreis durch das Sozialwissenschaftliche Umfragezentrum (SUZ) in Duisburg im Auftrag des IAQ vor.

kostenlose Dienstleistung sowie die vorhandenen Kompetenzen älterer Langzeitarbeitslosen sollten gegenüber den Unternehmen kommuniziert werden, um auf Lohnkostenzuschüsse zur Platzierung der Zielgruppe in regionalen Unternehmen möglichst zu verzichten. Zentrale Elemente dieses Integrationsansatzes waren:

- die Akquisition von Stellen durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit, aktives *Jobhunting*
- die Nutzung bereits bestehender persönlicher Kontakte zur Wirtschaft
- ein intensives Profiling und eine intensive Betreuung der Kunden
- ein schnelles und passgenaues Matching
- bei Bedarf: arbeitsplatzbezogene Trainings-/Qualifizierungsmaßnahmen
- nicht-gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung im Gastronomiebereich
- Existenzgründungsförderung und -betreuung.

Dieser vornehmlich nachfrageorientierte Vermittlungsansatz wurde im Laufe des ersten Quartals 2007 durch einige stärker auf die Bedarfe der Zielgruppe abgestimmte flankierende Elemente ergänzt, insbesondere durch das neue Modul „Fit mit Fünfzig – Arbeitsmarkt-integrative Gesundheitsförderung“, aber auch durch stärker zielgruppenorientierte Qualifizierungsangebote, um die Vermittlungsfähigkeit der Zielgruppe zu verbessern.

3.2 Umsetzung des Konzepts

Das Konzept „Projekt 50plus – Es kommt auf die richtige ‚Einstellung‘ an“ wurde maßgeblich vom Vorsitzenden des 2002 gegründeten privaten Vereins „Initiative Arbeit 50plus e.V.“, sowie dessen Vertreter entwickelt, die damit an die KOA herangetreten sind, um an dem vom damaligen BMWA (nun: BMAS) ausgeschriebenen Ideenwettbewerb teilnehmen zu können. Wegen der zeitlichen Restriktionen auf Seiten der KOA, deren personelle Kapazitäten damals weitgehend durch die parallel laufenden Restrukturierungen im Zuge SGB II-Reform absorbiert waren, wurde das nur marginal veränderte Ursprungskonzept des Vereins eingereicht. Nach der Prämierung durch das BMWA hat die KOA sodann den Verein „Initiative Arbeit 50plus e.V.“ mit der Umsetzung des Modellkonzepts beauftragt.

Mit dem Aufbau der Umsetzungsstrukturen wurde zu Beginn des vierten Quartals 2005 begonnen. Für die Dauer der Projektlaufzeit wurden dem privaten Verein fünf KOA-Mitarbeiter/innen überstellt, drei aus dem Bereich Kundenbetreuung sowie zwei Firmenbetreuer. Letztere leiteten die beiden Teilprojekte *Jobhunting* und *Qualifizierung/Praktika*. Alle fünf KOA Mitarbeiter/innen hatten eine Rückkehroption zur KOA. Zudem hat der Verein selbst Mitarbeiter befristet eingestellt, und zwar vorwiegend Arbeitslose, darunter zwei aus der Zielgruppe; diese waren innerhalb des Projekts als Kundenbetreuer tätig. Insgesamt gab es in der An-

fangsphase 15 Kundenbetreuer/innen. Darüber hinaus haben drei Honorarkräfte, die an der Konzeptentwicklung beteiligt waren, Direktverträge mit dem Landratsamt Ortenaukreis abgeschlossen. Ihre persönlichen Honorare beinhalteten auch eine Erfolgskomponente, d. h. eine Prämie für jeden Vermittlungsfall. Die eigentlichen Vermittlungsaktivitäten begannen im Februar/März 2006.

Der Leiter des Teilprojekts *Jobhunting* war zugleich *Paktkoordinator* und sollte in dieser Funktion die (Amtsleitung der) KOA im Rahmen des Beschäftigungspakts offiziell vertreten. Die Projektleitung oblag dem Vorsitzenden des Vereins und dem Amtsleiter der KOA gemeinsam. Zusammen mit seinem Stellvertreter war der Vereinsvorsitzende für die Bereiche *Organisation, Koordination, Finanzierung* sowie auch maßgeblich für die *Unternehmensansprache und die Öffentlichkeitsarbeit* zuständig. Neben der Projektleitungsebene, der neben dem Amtsleiter der KOA und dem Vereinsvorsitzenden auch dessen Stellvertreter angehörte, gab es die Teilprojektleiter, die jeweils für die Umsetzung der einzelnen Module *Profiling, Betreuung, Betriebspraktika/Fortbildung, Jobhunting/Unternehmensnetzwerk* sowie *Existenzgründung* verantwortlich waren. Zur Umsetzung des Beschäftigungspaktes, der nunmehr zum Hauptschwerpunkt der Vereinstätigkeit wurde, hat der Verein seinen ehemaligen Standort in Karlsruhe nach Offenburg verlegt und dort neue Räumlichkeiten innerhalb des Technologieparks Offenburg angemietet, wo dem Projektteam eine ganze Etage zur Verfügung stand. Darüber hinaus wurden im Landkreis vier Außenstandorte eingerichtet, wo ebenfalls neue Räume angemietet wurden oder freie Räumlichkeiten des Grundsicherungsträgers genutzt wurden. Projektmitarbeiter, die dort zu festgelegten Zeiten den Außendienst verrichteten, hatten ihren festen Arbeitsplatz jedoch in Offenburg.

Das ursprünglich zur Betreuung von Existenzgründern entwickelte Konzept der *Business-Angel* wurde nicht umgesetzt, da sich die ursprüngliche Zielvorstellung, 100 Personen aus dem SGB II-Bezug in die Selbständigkeit überführen zu können, bereits nach wenigen Monaten als zu optimistisch erwiesen hat. Die Praxis zeigte vielmehr, dass nur wenige Personen aus der Zielgruppe überhaupt für eine Existenzgründung geeignet sind. So hatten bis Ende März 2007 erst 13 Personen eine selbständige Tätigkeit aufgenommen, darunter auch vier Personen aus dem SGB III-Bereich, also von außerhalb der eigentlichen Zielgruppe. Potenzielle Existenzgründer wurden daher zunächst vom Teilprojektleiter betreut. Dieser bewertete auch in seiner Rolle als Unternehmer deren Eignung zur Selbständigkeit sowie die Marktfähigkeit einer Gründungsidee, um sodann geeigneten Personen bei Bedarf den Zugang zu spezifischen Unternehmensnetzwerken oder Bildungsträgern zu eröffnen, die die erforderlichen Beratungen und Schulungen durchführten. Existenzgründungen gab es in den Berei-

chen Vertrieb, Einzelhandel, Gastronomie, Massage und Haushaltsauflösung. Bis Ende November kamen noch zehn weitere Existenzgründer hinzu (insgesamt: 23).⁹

Qualifizierungen sollten sich am Bedarf der Unternehmen orientieren und arbeitsplatzbezogen erfolgen. Die Anzahl der realisierten Qualifizierungen lag in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit jedoch deutlich unter den Planzahlen des Ursprungskonzepts. Verantwortlich dafür war einerseits die anfänglich sehr starke Schwerpunktsetzung auf die mediale Präsenz; andererseits erfolgte das von mehreren Personen mit unterschiedlichen Funktionen betriebene *Jobhunting* teilweise noch etwas unkoordiniert, so dass aus diesem nur bedingt spezifische Qualifizierungsbedarfe hervorgegangen sind. Ähnliches galt auch für das *Profiling*, aus dem gleichfalls nur relativ wenige Qualifizierungsempfehlungen an die Kundenbetreuer/innen hervorgegangen sind. Um hier nachzusteuern, wurde ein Qualifizierungsworkshop durchgeführt, der in der zweiten Hälfte der Programmlaufzeit zu mehr Qualifizierungen führen sollte. Neben arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungen sollten künftig auch verstärkt zielgruppenspezifisch orientierte Qualifizierungen durchgeführt werden. Wegen der Zunahme eher schwer vermittelbarer Teilnehmer/innen wurden auch neue konzeptionelle Ansätze im Bereich Gesundheitsprävention entwickelt (siehe dazu unten). Dennoch nahmen bis November 2007 nur etwa 12% der aktivierten Klienten auch an Qualifizierungsmaßnahmen (einschließlich Praktika) teil.

Da sich bereits im Februar 2007 abzeichnete, dass die zur Verfügung gestellten Fördermittel nicht bis zum Ende des Programms verausgabt sein würden, wurde eine Verlängerung der Projektlaufzeit bis Ende 2007 beantragt. Diesem Antrag wurde durch das BMAS stattgegeben.

3.3 Teilnehmergewinnung und Projektzuweisung aus der Zielgruppe

Die Persönlichen Ansprechpartner (PAP) innerhalb der KOA wiesen die Teilnehmer/innen dem Projekt zu, d. h. der Verein erhielt vom Grundsicherungsträger entsprechende Namenslisten. Auf der Grundlage dieser Liste wurden sodann die Teilnehmer/innen zu einer Veranstaltung eingeladen, um sie über das *Projekt 50plus* zu informieren und sie dazu zu bewegen, an einem vor geschalteten Profiling teilzunehmen. Entgegen dem ursprünglichen Konzept, das vorsah, nur motivierte Teilnehmer/innen aufzunehmen, Personen also, die freiwillig am Projekt teilnehmen wollten, wurde auf Initiative des Grundsicherungsträgers als Qualitätsstandard eine mit dem Persönlichen Ansprechpartner in der KOA abzuschließende Ein-

⁹ Zum Vergleich: Im Rahmen eines aus ESF-Mitteln ko-finanzierten Projekts (www.Arbeit) im Kreis Tübingen wurden im Laufe von zwei Jahren erst zehn Langzeitarbeitslose (aller Altersklassen) erfolgreich in die Selbständigkeit geführt, zehn weiteren steht dieser Schritt noch bevor. Quelle: Schwäbisches Tagblatt vom 20.12.2007.

gliederungsvereinbarung eingeführt. Diese Vereinbarung verpflichtete die bereits profiliten Teilnehmer/innen zur weiteren Teilnahme am Projekt und sah für den Fall eines Abbruchs auch Sanktionen vor. Zudem enthielt bereits das Einladungsschreiben an die Teilnehmer/innen eine *Rechtsfolgebelehrung*. Weiterhin war auch ein *Maßnahmevertrag* zwischen dem Projekt und den einzelnen Paktteilnehmer/innen abzuschließen.

Neben dem partiellen Abrücken vom *Freiwilligkeitsprinzip* gab es noch eine weitere Abweichung vom Ursprungskonzept. Die ursprüngliche Zielsetzung war es gewesen, nur *arbeitsmarktnahe* Kunden aus dem SGB II-Bereich in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die Form der Teilnehmerzuweisung durch die PAPs erfolgte in der Anfangsphase jedoch unterschiedlich: Offenbar wiesen einige ungefiltert alle 50plus-Kunden dem Projekt zu, während andere gezielt eher arbeitsmarktnahe Kunden auswählten. Dadurch entstand zum Teil der Eindruck, dass einige PAPs anfänglich nicht hinreichend über die Zielsetzungen des Modellprojekts informiert waren. Direkte Kontakte zwischen den PAPs innerhalb der KOA und den Betreuern während der Teilnahme am *Projekt 50plus* bestanden nur zum Teil fort. Ging ein Teilnehmer wieder zurück zur KOA, erhielt der jeweils zuständige PAP allerdings einen Auszug aus der Bewerberdatenbank, der alle Informationen über die erfolgten Aktivierungen enthielt. Die jeweilige Übergabe erfolgt in mündlicher oder schriftlicher Form mit einer individuellen Handlungsempfehlung des Betreuers.

Durch die starke Präsenz der Projektaktivitäten in den Medien, wobei die Erfolge des Projekts in der Regel dem Vereinswirken zugeschrieben wurden, entstand in der Öffentlichkeit nach und nach ein eher negatives Bild von der Vermittlungsarbeit des öffentlichen SGB II-Trägers. Dadurch hat sich die Konkurrenz und Wettbewerbssituation in der Region, die ohnehin zwischen der Kommunalen Arbeitsförderung und der Arbeitsagentur vor Implementierung des *Projekts 50plus* bereits bestanden hatte, ein Stückweit auch auf die jeweiligen Akteure dieser *Public Privat Partnership* übertragen. Es bestand im Gegenzug teilweise sogar der Verdacht, dass die Teilnehmerzuweisung durch die PAPs zeitweise deshalb nur noch schleppend erfolgt sei, damit die KOA die arbeitsmarktnahe Kunden selber vermitteln konnte. Als sich zur Jahreswende 2006/2007 ein fast völliger Zuweisungs-Stillstand abzeichnete, wurde zwischen dem Vereinsvorsitzenden und dem Amtsleiter der KOA ein klärendes Gespräch anberaumt. Danach wurde die Teilnehmerzuweisung durch den Grundsicherungsträger transparenter organisiert, d. h. die Profiler erhielten seither einen Überblick darüber, wie sich der jeweilige Gesamtbestand an 50plus-Kunden zusammensetzte und welche Teile davon in das Projekt münden sollten. Dies wirkte sich grundsätzlich positiv auf die Arbeitsatmosphäre aus.

Eine diesbezügliche Bilanz zwischen Ende März 2006 und Mitte September 2007 sieht wie folgt aus: Von insgesamt 2.218 schriftlich eingeladenen Personen aus der Zielgruppe nahmen rd. 41% (916) an den Informationsveranstaltungen zum *Projekt 50plus* teil. Davon wiederum haben sich im Anschluss nur rd. 63% (576) dem angebotenen Profiling unterzogen.¹⁰ Diese Angaben verdeutlichen, dass nicht zuletzt aufgrund des herrschenden Freiwilligkeitsprinzips aber auch anderer Faktoren (s. u.) ein substantieller Teil der Zielgruppe (*ältere Langzeitarbeitslose*) nicht in das *Projekt 50plus* einmündete.

Im Laufe der zweiten Projekthälfte wurde mit der Abnahme des Teilnehmerzuflusses auch das Qualifikationsniveau der zugewiesenen Teilnehmer/innen geringer. Als weitere Vermittlungshemmnisse innerhalb der Zielgruppe kamen immer öfter auch langjährige Arbeitslosigkeit, Sprachbarrieren und gesundheitliche Einschränkungen – inklusive Suchtproblematiken – sowie Motivationsdefizite hinzu. Aufgrund der relativ großen flächenmäßigen Ausdehnung des Ortenaukreises wirkte sich zudem häufig die eingeschränkte räumliche Mobilität der Zielgruppe hinderlich aus, da eine Arbeitsaufnahme zumeist das Vorliegen eines Führerscheins sowie die Verfügbarkeit über einen PKW voraussetzte. Auch Teilnehmer/innen aus dem SGB III-Bereich kamen – in der Regel per Eigeninitiative – zum Verein bzw. in das Projekt. Die vereinsseitige Projektleitung bevorzugte zwar schnell vermittelbare Klienten; die Rekrutierung von Personen aus dem Bereich SGB III musste aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen jedoch notwendiger Weise durch die KOA gedrosselt werden, so dass hieraus nur eine sehr begrenzte Anzahl an Personen tatsächlich dem Projekt zufließen konnte (unter 10%). Nachdem die arbeitsmarktnahen Kunden weitgehend vermittelt und im weiteren Verlauf dem Projekt eher arbeitsmarktferne Kunden zugewiesen worden waren, gab es etwa ab Mitte der Projektlaufzeit auch zunehmend Probleme beim Matchen von Stellen mit älteren Langzeitarbeitslosen, so dass vorhandene Stellen nicht mit Angehörigen der Zielgruppe besetzt werden konnten und die unbesetzten Stellen an die KOA zurück- bzw. weitergegeben werden mussten. Es hat sich somit gezeigt, dass zur Wiedereingliederung dieser Zielgruppe in den ersten Arbeitsmarkt eine rein stellenorientierte Vermittlungsstrategie in vielen Fällen nicht greift, sondern eine zielgruppenadäquate Integrationsstrategie auch flankierende sozialintegrative Maßnahmeelemente beinhalten muss. Mit nachträglich entwickelten Ansätzen im Bereich Qualifizierung und Gesundheitsförderung wollte man daher in der verbleibenden Restlaufzeit des Projekts verstärkt auf die besonderen Problemlagen und Bedarfe der Zielgruppe reagieren.

¹⁰ Es handelt sich hierbei um die Statistik einer Profilerin. Ab Juli 2007 wurden hier auch die nachträglich eingeführten Kurz-Profiling erfasst. In Abweichung hiervon wurde im offiziellen „Abschlussbericht

Der an die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) übermittelten Statistik zufolge, stellte sich die Aktivierungs- und Vermittlungsbilanz des *Projekts 50plus* im Ortenaukreis Ende November 2007 wie folgt dar:

• Aktivierter Teilnehmer/innen:	1.254, davon 41% Frauen
• Arbeitsaufnahme im 1. Arbeitsmarkt:	424, davon 37% Frauen
o davon:	
o Mini-Jobs (bis 400 €)	30, davon 57% Frauen
o Midi-Jobs (401 bis 800 €)	1
• unbefristete Beschäftigung mit Förderleistung (LKZ):	60, davon 25% Frauen
• unbefristete Beschäftigung ohne Förderleistung:	97, davon 46% Frauen
• befristete Beschäftigung mit Förderleistung (LKZ):	75, davon 39% Frauen
• befristete Beschäftigung ohne Förderleistung:	93, davon 43% Frauen
• Existenzgründungen:	23, davon 17% Frauen
• Arbeitnehmerüberlassung:	76, davon 32% Frauen
• Aktivierung in Marktersatzmaßnahmen:¹¹	26, davon 38% Frauen
• Teilnahme an Qualifizierungen (inkl. Praktika):	226, davon 41% Frauen
• Teilnahme an Profiling/Assessment:	1.221, davon 41% Frauen
• Teilnahme an sonstigen Aktivitäten:	450, davon 39% Frauen

Obwohl damit die ursprünglichen Zielgrößen, nämlich 1.500 Personen zu aktivieren¹² und davon 450 in den 1. Arbeitsmarkt zu vermitteln, nicht ganz erreicht wurden, erscheinen die Integrationserfolge auf den ersten Blick dennoch beachtlich: Aktivierungsquote – 84%, Vermittlungsquote – 33,8%, davon 37% (bzw. 12,5% von insgesamt) in unbefristete Beschäftigung. Eine fundierte Bewertung dieser Zahlen kann jedoch nur vor dem Hintergrund entsprechender Vergleichszahlen aus anderen Pakten bzw. aus Regionen mit einem ähnlichen Arbeitsmarkt erfolgen.¹³ Dies soll nachfolgend geschehen.

3.4 Zur Effektivität und Effizienz des „Projekts 50plus“ im Ortenaukreis

Da die Bundesevaluation der 62 Paktregionen zum Stichtag 30. September 2007 erfolgte, sei an dieser Stelle die Bilanz des Modellvorhabens im Ortenaukreis zum 30.09.2007 aufgeführt:

• Aktivierter Teilnehmer/innen:	1.085, davon 42% Frauen
• Arbeitsaufnahme im 1. Arbeitsmarkt:	402, davon 37% Frauen
o davon:	
o Mini-Jobs (bis 400 €)	30, davon 57% Frauen
o Midi-Jobs (401 bis 800 €)	0
• unbefristete Beschäftigung mit Förderleistung (LKZ):	55, davon 25% Frauen

zur ersten Programmphase 2005-2007“ von Ende September 2007 an die gsub die Zahl der profitlen Personen mit 1.078 angegeben.

¹¹ ABM, Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung, Arbeitsgelegenheiten – Entgeltvariante u.a.

¹² Diese Angabe variierte allerdings über die Laufzeit des Projekts. So war im Bericht von Juli 2007 hier noch die Zahl 2.000 angegeben. Als Referenzgröße sei daher an dieser Stelle die Zahl von 1.681 SGB II-Arbeitslosen über 50 Jahre von Oktober 2005 genannt, die in der entsprechenden Statistik der Bundesagentur für Arbeit ausgewiesen ist. Für November 2007 liegt dieser Wert bei (vorläufigen) 1.616. Vgl. Kreisreport Ortenaukreis, <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>.

¹³ Die Vergleichszahlen aus der Bundesevaluation liegen dem IAW nunmehr vor.

• unbefristete Beschäftigung ohne Förderleistung:	96, davon 47% Frauen
• befristete Beschäftigung mit Förderleistung (LKZ):	72, davon 38% Frauen
• befristete Beschäftigung ohne Förderleistung:	89, davon 44% Frauen
• Existenzgründungen:	23, davon 17% Frauen
• Arbeitnehmerüberlassung:	67, davon 28% Frauen
• Aktivierung in Marktersatzmaßnahmen: ¹⁴	22, davon 45% Frauen
• Teilnahme an Qualifizierungen (inkl. Praktika):	217, davon 42% Frauen
• Teilnahme an Profiling/Assessment:	1.078, davon 41% Frauen
• Teilnahme an sonstigen Aktivitäten:	450, davon 39% Frauen

Vergleicht man die 62 ausgewählten Pakte im Rahmen des Bundesprogramms zunächst hinsichtlich der Integrationserfolge in den 1. Arbeitsmarkt, so rangiert der Ortenaukreis mit der Anzahl von 402 realisierten Vermittlungen im oberen Drittel. Durch die zusätzlichen 22 Vermittlungen in den Monaten Oktober und November rückt der Ortenaukreis von Platz 19 auf Platz 17 vor. Der Mittelwert aus den Integrationsergebnissen aller Pakte liegt bei 328.¹⁵ Grenzt man die Vergleichsgruppe dagegen nur auf jene 12 Paktregionen ein, die eine ähnliche (Typ 1: günstige) Arbeitsmarktlage aufweisen, so nimmt der Ortenaukreis mit Rang 6 einen Platz im Mittelfeld ein.¹⁶

Zur Bewertung der Pakteffizienz müssen jedoch auch die finanziellen Inputs im Rahmen der 62 Modellprojekte (gemessen an den jeweils verausgabten Bundesmitteln) berücksichtigt werden. Der diesbezügliche Wert lag im Ortenaukreis zum Stichtag 30.09.2007 bei rd. 3,9 Mio. Euro und damit – wie in der Mehrzahl der Pakte – über dem Mittelwert von knapp 3,3 Mio. Euro. Gemessen am Input der Overheadkosten¹⁷ wies der Ortenaukreis zum 30.09.2007 mit rd. 1,5 Mio. € den dritthöchsten Wert unter den 62 beteiligten Pakten auf (Mittelwert: rd. 580.000 €).¹⁸

Die Pakteffizienz selbst wird anhand der durchschnittlichen Paktkosten je Integrationsfall (in den 1. Arbeitsmarkt) gemessen. Dabei werden zwei Indikatoren unterschieden: Der so genannte *Effizienzindikator I* berechnet sich als durchschnittliche teilnehmerbezogene Paktkosten je Eingliederungsfall – also abzüglich der Overheadkosten, während der *Effizienzindikator*

¹⁴ ABM, Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung, Arbeitsgelegenheiten – Entgeltvariante u.a.

¹⁵ Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2008, S. 40, Tabelle 3.1.

¹⁶ Auf der Basis einer vom IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vorgenommenen Typisierung werden vier Arbeitsmarkttypen („günstig“, „durchschnittlich“, „ungünstig“ und „schlecht“) unterschieden. Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 54 und S. 43, Tabelle 3.3.

¹⁷ Anhand der Finanzberichte aller 62 Pakte wurden vom IAQ den Pakt-Overheads zugeordnet: (1) die in „Teilprojekt 0“ ausgewiesenen Kosten der Paktkoordination (inkl. Kosten der regionalen Evaluation); (2) die in sämtlichen Teilprojekten ausgewiesenen Kosten für Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung (Zeile 7) sowie Veranstaltungen, Ausstellungen und Messen (Zeile 8); (3) die Gesamtkosten jener Teilprojekte, die (soweit ersichtlich) ausschließlich auf Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung, Veranstaltungen, Befragungen u.ä.m. abzielten. Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 38.

¹⁸ Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 42, Tabelle 3.2 und S. 47, Tabelle 3.4.

tor II sich als durchschnittliche Gesamtkosten des Paktes je Eingliederungsfall berechnet – also inklusive sämtlicher Overheadkosten. Während der erste Indikator sich auf den Vergleich der Integrationseffizienz der 62 Beschäftigungspakte bezogen auf die unmittelbare Zielgruppe des Bundesprogramms konzentriert, trägt der zweite Indikator der erweiterten Zielsetzung des Bundesprogramms Rechnung, dass durch die im Rahmen der Modellversuche entfaltenen Aktivitäten auch ein Bewusstseinswandel der Einstellung Älterer gegenüber bewirkt werden sollte. Daher fließen in die Berechnung dieses zweiten Effizienzindikators die auch häufig sehr hohen Kosten für Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmensansprache ein.¹⁹

Mit Blick auf den *Effizienzindikator I* belegt der Ortenaukreis zum 30.09.2007 mit einem Wert von 5.905,- Euro verausgabter Bundesmittel pro Eingliederungsfall den 18. Platz und rangiert damit im oberen Drittel aller 62 Paktregionen (Mittelwert: 9.941,- Euro).²⁰ Grenzt man die Vergleichsgruppe dagegen nur auf jene 12 Paktregionen ein, die eine ähnlich günstige Arbeitsmarktlage (Typ 1) aufweisen, so belegt der Ortenaukreis mit Rang 7 einen Platz im Mittelfeld.²¹ Dennoch gilt es festzuhalten dass der Ortenaukreis zu jenen 13 von insgesamt 62 Paktregionen gehört, in denen die Vermittlungskonzepte im Rahmen der 1. Programmphase von 2005 bis 2007 sowohl effektiv als auch effizient umgesetzt wurden.

Gemessen am *Effizienzindikator II*, der anhand der durchschnittlichen Gesamtkosten der Modellvorhaben je Eingliederungsfall berechnet wurde, belegt der Ortenaukreis mit 9.741,- Euro pro Integration in den 1. Arbeitsmarkt aufgrund seiner relativ hohen (der dritthöchsten) Overheadkosten nur den 30 Rang unter den 62 Programmregionen (Mittelwert: 12.338,- Euro). Und im Vergleich der 12 Paktregionen, die eine ähnlich günstige Arbeitsmarktlage (Typ 1) aufweisen, belegt der Ortenaukreis Platz 10. Die ca. 1,54 Mio. Euro für Overheads verwendeten Mittel entsprechen einem Anteil von 39,4% an den gesamten verausgabten Bundesmitteln (Mittelwert: 19,2%). Damit rangiert der Ortenaukreis auf Platz vier unter den 62 Programmregionen und auf Platz drei unter den 12 Regionen gleichen Arbeitsmarkttyps.²² Die Bewertung des Vergleichs anhand des *Effizienzindikators II* fällt indes nicht eindeutig aus. Die relativ hohen Overhead-Ausgaben, in die außer Koordinationskosten auch die Ausgaben für Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmensansprache, Veranstaltungen etc. eingeschlos-

¹⁹ Zum Berechnungsverfahren vgl. ausführlich IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 36-39.

²⁰ Bei Ausschluss des obersten Ausreißers (ARGE Stadt Mannheim) liegt der Mittelwert bei 9.312,- Euro. Dieser Wert entspricht in etwa den jährlichen Gesamtaufwendungen der Grundsicherung je Bedarfsgemeinschaft. Zum Vergleich: Folgt man den Angaben in den Eingliederungsbilanzen für 2006 wurden von der Bundesagentur für Arbeit für Ermessensleistungen der aktiven Arbeitsförderung und der Förderung von Existenzgründungen im Rechtskreis SGB III je Integrationsfall rd. 8.800,- Euro verausgabt. Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 175.

²¹ Vgl. Fußnote 15 sowie IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 54 und S. 43, Tabelle 3.3.

²² Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 47-50, Tabellen 3.4, 3.5 und 3.6.

sen sind,²³ dürfen nämlich nicht nur als Indiz von Ineffizienz oder gar Ineffektivität in der Paktkoordination interpretiert werden, sondern müssen vielmehr auch als unmittelbare Folge des intensiven Bemühens der Paktakteure gesehen werden, nach außen hin zu wirken. Die damit tatsächlich erzielte Wirkung lässt sich im Rahmen dieser Evaluation wiederum nicht quantitativ, sondern nur qualitativ bemessen. Die diesbezüglich fallweise erhobenen Meinungen externer Akteure (strategische Partner und Unternehmen) aus der Region sind in der Regel jedoch positiv ausgefallen.

Im Rahmen der Bundesprogramm-Evaluation hat das IAQ im Rahmen einer regionalen Wirkungsanalyse versucht, die Hypothese, dass die Beschäftigungspakte aufgrund ihrer Öffentlichkeitsarbeit und ihres Bestrebens nach Netzwerkbildung „Ausstrahleffekte“ haben, die sich positiv auf die Beschäftigungsentwicklung Älterer in der Region auswirken, zu bestätigen. Allerdings ist der statistische Nachweis hierfür nicht gelungen: Die Beschäftigungseffekte in den Paktregionen waren zwar geringfügig positiver als in den Nicht-Pakt-Regionen, sie unterschieden sich jedoch nicht signifikant von jenen in den Vergleichsregionen, in denen es keine Modellversuche im Rahmen des Bundesprogramms gab.²⁴ Das bedeutet wiederum nicht, dass die Arbeit der Beschäftigungspakte keine positiven Effekte gehabt hat. Das Ergebnis besagt nur, dass die Beschäftigungseffekte durch die Paktaktivitäten (noch) nicht umfangreich genug waren, um auch statistisch nachgewiesen werden zu können. Der statistische Nachweis könnte sich bei einer späteren Untersuchung durchaus erbringen lassen.²⁵

Alternativ (und unabhängig von der Vorgehensweise im Rahmen der Bundesevaluation) haben wir auch die Entwicklung des Bestands älterer Langzeitarbeitsloser im Zeitraum Januar 2006 bis November 2007 betrachtet, um die Effekte der Paktaktivitäten im Ortenaukreis näherungsweise zu quantifizieren.²⁶ Beim Vergleich der Entwicklung der Langzeitarbeitslosigkeit von Älteren (50plus) in zehn Kreisen mit einer ähnlichen Arbeitsmarktsituation (gem. ZEW- und IAB-Typologien), belegt der Ortenaukreis mit einem Rückgang von vier Prozent

²³ Die Ausgaben für Koordination und Öffentlichkeitsarbeit etc. stehen im Verhältnis von ca. 3:1. Das bedeutet wiederum, dass die Ausgaben für Öffentlichkeitsarbeit den deutlich geringeren Anteil an den Overheadkosten ausmachen.

²⁴ „Für Deutschland ergibt sich für die 15- bis unter 65-Jährigen über die fünf Quartale eine durchschnittliche Eintrittsrate von 0,1189, in Regionen ohne Beschäftigungspakt liegt die durchschnittliche Rate bei 0,1187, in den Paktregionen bei 0,1196. In der Gruppe der 50- bis 65-Jährigen liegt die durchschnittliche Eintrittsrate insgesamt bei 0,0708. Auch hier ist die Rate in den Paktregionen mit 0,0714 etwas höher als in den Regionen ohne Beschäftigungspakt (0,0707). In den Regionen mit Beschäftigungspakt ist der Arbeitsmarkt im Durchschnitt also nicht nur insgesamt, sondern auch für die Zielgruppe dynamischer.“ Quelle: IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 21.

²⁵ Das IAQ verfügte nur über Angaben bis zum März 2007. Zur regionalen Wirkungsanalyse vgl. ausführlich den IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 15-35.

²⁶ Quelle: Angaben der Bundesagentur für Arbeit, <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>.

den sechsten Rang.²⁷ Allerdings ist dieser Vergleich nur mit Vorsicht zu interpretieren: Für sich alleine genommen können die Veränderungen der Bestände der SGB II-Arbeitslosigkeit nur eingeschränkt als zuverlässiger Indikator dafür dienen, wie sich die Arbeitsmarktsituation für die 50- bis unter 65-Jährigen entwickelt hat. Die Bestände werden nämlich auch durch Ereignisse verändert, die schwer oder gar nicht beeinflussbar sind und in der Arbeitslosigkeitsstatistik nicht abgebildet werden, z. B. Austritte in Rente oder Wechsel in den Status der Nichterwerbsfähigkeit.

3.5 Kosten-Nutzen-Analyse des Modellvorhabens im Ortenaukreis

Die Kosten-Nutzen-Analyse konzentriert sich auf die Untersuchung der *direkten Effekte* des Gesamtprojekts auf Makroebene. Dabei werden die Ausgaben für die Planung und Durchführung der Maßnahmen sowie der flankierenden Aktivitäten mit den eingesparten Transferleistungen, den zusätzlichen Einnahmen der gesetzlichen Sozialversicherungen sowie des zusätzlichen (Einkommen-)Steueraufkommens saldiert. Diese Vorgehensweise setzt allerdings aufgrund des Fehlens detaillierter Informationen auf Individualebene (z.B. Verbleibsdauer in Beschäftigung, Höhe des erzielten Erwerbseinkommens, Arbeitsdeputat, etc.) eine Reihe plausibler, jedoch zwangsläufig vergrößernder Modellannahmen voraus.²⁸ Aufgrund dieser (tendenziell konservativen) Annahmen ergibt sich folgende Bilanz:

- durchschnittliche Dauer befristeter Beschäftigungsverhältnisse: sechs Monate
- durchschnittliche Dauer unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse: achtzehn Monate
- durchschnittliche Dauer von Minijobs, Arbeitnehmerüberlassungen und Existenzgründungen: sechs Monate
- Summe der Monate in Erwerbsarbeit: 4.404 Monate²⁹

²⁷ Nachrichtlich: Beim Vergleich der Entwicklung der Langzeitarbeitslosigkeit von Älteren (50plus) unter den Programmregionen mit einem ähnlich hohen Anteil an älteren Langzeitarbeitslosen an der Bevölkerung zwischen 50 und 65 Jahren liegt der Ortenaukreis auf Rang vier unter den sechs Vergleichskreisen. Und beim Vergleich mit den angrenzenden Nachbarkreisen schließlich liegt der Ortenaukreis auf Platz sechs unter den sechs Vergleichskreisen. Allerdings gilt es hierbei zu berücksichtigen, dass die Kreise einen sehr unterschiedlichen Anfangsbestand an älteren Langzeitarbeitslosen aufweisen, wobei jene mit einem hohen Anfangsbestand in der Regel auch deutlich schlechter abschneiden. Dazu gehört auch der Ortenaukreis mit anfänglich 1.687 älteren Langzeitarbeitslosen.

²⁸ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt man aber auch anhand der aggregierten empirischen Befunde einer projekt-internen Statistik, die besagen, dass bis zum 30.09.2007 174 Klienten aufgrund einer Beschäftigung komplett aus dem Leistungsbezug ausgeschieden sind, und dass weitere 44 nur noch (das Erwerbseinkommen) ergänzende SGB II-Leistungen beziehen. 184 der insgesamt 402 vermittelten Klienten konnten demnach nur temporär erfolgreich in Arbeit integriert werden.

²⁹ Zum Vergleich: In Ermangelung entsprechender Daten operiert das IAQ mit der Annahme, dass die Integrationsdauer im Durchschnitt eine Nachhaltigkeit von mindestens einem Jahr aufweist. Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 175f. Demgegenüber wurde im Rahmen der im Auftrag des BMAS laufenden § 6c SGB II-Evaluation (Untersuchungsfeld 3: „Wirkungs- und Effizienzanalyse“) bezüglich der Integrationsdauer über alle Beschäftigungsgruppen und Beschäftigungsverhältnisse hinweg ein Median von ca. 2-3 Jahren empirisch ermittelt.

- | | |
|---|--------------------------|
| • zusätzliche Steuern und Sozialbeiträge je Erwerbseinkommen: | 350,-- Euro/Monat |
| • zusätzliche Steuern und Sozialbeiträge je Minijob: | 120,-- Euro/Monat |
| • eingesparte Transferleistungen je Integrationserfolg: | 550,-- Euro/Monat |
| • eingesparter Verwaltungsaufwand je Integrationserfolg: | 100,-- Euro/Monat |
| • <u>Summe der eingesparten Mittel:</u> | <u>rd. 4,5 Mio. Euro</u> |

Addiert man auf der Seite der Mehrausgaben den bislang zu Grunde gelegten Gesamtkosten im Rahmen des „Projekt 50plus“ im Ortenaukreis von Oktober 2005 bis September 2007 in Höhe von rd. 3,9 Mio. Euro jene Beträge, die im Rahmen der IAQ-Effizienzanalyse unberücksichtigt geblieben sind, hinzu, so belaufen sich die Gesamtausgaben des Modellvorhabens auf rd. 4,4 Mio. Euro. Dies entspricht Kosten in Höhe von rd. 4.087,-- Euro je aktivierte/n Teilnehmer/in bzw. von rd. 11.030,-- je Integrationsfall, die als Mehrausgaben angefallen sind.

Den Mehrausgaben in Höhe von insgesamt rd. 4,4 Mio. Euro stehen aufgrund der erfolgreichen Vermittlung von 402 Teilnehmer/innen in den ersten Arbeitsmarkt Leistungseinsparungen (in Form direkter Transferzahlungen wie auch eingesparten Verwaltungsaufwands) sowie zusätzlicher Einnahmen von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen in Höhe von rd. 4,5 Mio. Euro gegenüber; das entspricht rd. 11.300,-- Euro je Integrationsfall bzw. rd. 4.187,- Euro je aktivierte/n Teilnehmer/in. Damit offenbart die Kosten-Nutzen-Analyse des Modellvorhabens bereits auf der Basis relativ konservativer Annahmen insgesamt eine leicht positive bzw. eine zumindest ausgeglichene Bilanz. Angenommen, die Arbeitsmarktintegration fällt nachhaltiger aus, als im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse unterstellt, so verbessert sich die Bilanz des Modellvorhabens im Ortenaukreis entsprechend.

3.6 Innovative Elemente

3.6.1 Strukturinnovationen

Projektnehmer und Mittelverwalter war die Kommunale Arbeitsförderung im Ortenaukreis, die mit der Umsetzung des regionalen Beschäftigungspaktes den privaten Verein „Initiative Arbeit 50plus e.V.“ beauftragt hatte, dem freie Unternehmer und Personalberater vorsäßen. Auf beiden Seiten gab es jeweils einen Projektverantwortlichen, auf Seiten der KOA den Amtsleiter, auf der andere Seite den Vorsitzenden des Vereins und dessen Stellvertreter; alle drei zusammen bildeten das „Entscheidungsteam“. Diese im Ortenaukreis zur Umsetzung des *Modellprojekts 50plus* eingegangene *Public Private Partnership* nahm damit eine gewisse

Sonderstellung unter den 62 ausgewählten Programmpakten ein.³⁰ Zu Projektbeginn wurde als gemeinsame Kommunikationsplattform auf der Führungsebene ein Arbeitskreis eingerichtet, in dem die zur Umsetzung des Konzepts erforderlichen Strukturen und Prozesse organisiert und koordiniert werden sollten. Der anfänglich regelmäßig tagende Arbeitskreis wurde vom SGB II-Träger dazu genutzt, die Vermittlungs- und Betreuungsarbeit des Vereins durch Qualitäts- und Servicenormen ein Stückweit zu standardisieren. Die erforderlichen Abstimmungsprozesse – einerseits zwischen den Persönlichen Ansprechpartnern in der KOA und den Kundenbetreuern im Verein, andererseits aber auch zwischen den auf beiden Seiten agierenden Firmenbetreuern – erforderten einen relativ zeitaufwändigen Klärungsbedarf und führten somit zu vorübergehenden Verzögerungen bei der Projektumsetzung. Da zudem der auf der Leitungsebene eingerichtete Arbeitskreis schon nach wenigen Sitzungen nicht mehr tagte, blieben die sich schon seit Beginn der Umsetzung abzeichnenden Friktionen – insbesondere im Hinblick auf die Organisation der Teilnehmerzuweisung – längere Zeit ungelöst.

Ursprünglich war geplant gewesen, in den Bereichen *Vermittlung* und *Profiling* mit einer im Ortenaukreis erfolgreichen privaten Arbeitsvermittlerin sowie einer externen Unternehmensberaterin zusammenzuarbeiten, die zum Teil an der Konzeptentwicklung beteiligt waren. Beide sind jedoch schon vor dem Projektstart ausgestiegen. Die Suche nach neuen geeigneten Personen führte zu zusätzlichen zeitlichen Verzögerungen. Schließlich wurde der ursprüngliche Plan, die Vermittlungsaktivitäten in der Region von unterschiedlicher Seite her zu betreiben und dazu einen systematischen Erfahrungs- und Informationsaustausch auf der Arbeitsebene zwischen den unterschiedlichen Akteuren in Form eines Arbeitskreises zu organisieren, aufgegeben. Stattdessen fanden wöchentliche Sitzungen der im Verein tätigen Kunden- und Firmenbetreuer statt. Eine gewisse Kompensation für den Ausfall der privaten Arbeitsvermittler wurde allerdings durch die zwischen dem SGB II-Träger und dem *Verein Initiative Arbeit 50plus* vereinbarte Vergütungsstruktur geschaffen, die neben einer Basisvergütung auch eine *vermittlungabhängige Erfolgskomponente* beinhaltete.

Da das Projekt in Absprache mit der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) und dem BMAS bis Ende 2007 kostenneutral weitergeführt werden konnte, wurden die entsprechenden Verträge mit dem Verein durch den SGB II-Träger nicht nur verlängert, sondern zugleich in Orientierung an den engeren Finanzrahmen in der 2. Phase der Projektförderung angepasst. Das im Juli 2007 neu eingeführte Finanzierungskonzept sah fortan Basiszahlungen nur noch für die Infrastruktur und die Öffentlichkeitsarbeit vor. Auch die Pro-

³⁰ Einer Typisierung von insgesamt 21 Beschäftigungspakten durch das IAQ zufolge zählt das Umsetzungsmodell im Ortenaukreis zusammen mit jenem des Landkreises Mürztal und des Verbundes Re-

filings wurden weiterhin mit einer gesonderten Pauschale vergütet. Der Rest der Kosten wurde anhand der Berechnungen der vorangegangenen Monate komplett in *erfolgsabhängige und degressiv gestaffelte Vermittlungsprämien* umwandelt. Insgesamt wurde diese Veränderung von den Betroffenen (dem Verein) als eine deutliche Verschlechterung der Konditionen aufgefasst.

Weitere relevante Akteure des regionalen Beschäftigungspaktes waren laut Projektantrag die Wirtschaftsverbände, die kommunalen Wirtschaftsförderer im Kreis, die *Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau GmbH (WRO)* sowie die Mitgliedsunternehmen des Vereins. Im Rahmen der Modellumsetzung nahmen diese Akteure jedoch keine aktive Rolle ein, vielmehr wurden die Foren der Wirtschaftsverbände hauptsächlich für die Öffentlichkeitsarbeit und die Unternehmensansprache genutzt. Zudem wurden in sog. *Kamingesprächen* weitere Unternehmen für die Projektziele hinzugewonnen. Eine assoziierte Partnerschaft mit einer Nicht-Paktregion wurde nicht eingegangen.

3.6.2 Instrumenten-Innovationen

Kennzeichnend für den regionalen Vermittlungsansatz im Ortenaukreis war die sehr unternehmensnahe Vermittlungspraxis, die einerseits aus den Erfahrungen des Vereinsvorsitzenden und seinem Stellvertreter als Unternehmer, Personalberater und/oder Mitarbeiter der kommunalen Wirtschaftsförderung herrührten, andererseits aus den daraus resultierenden vielfältigen persönlichen Kontakten zu Unternehmen und Wirtschaftsvertretern in der Region. Der zentrale Innovationsgehalt des *Projekts 50plus* bestand insofern darin, das Vermittlungsgeschäft einmal von der Unternehmensseite her aufzuziehen und dadurch dem Projekt einen direkten und damit effektiveren Zugang zu den Personalverantwortlichen in den Betrieben zu eröffnen. Dabei wurde zur Optimierung des Matching eine ganze Reihe unterschiedlicher Instrumente kombiniert und eng miteinander verzahnt:

Profiling

Neben dem Aufbau der Infrastruktur ab Oktober 2005 war das Teilprojekt Profiling das erste, das seine Arbeit aufnahm. Es galt eine Grundlage für die Vermittlung zu erarbeiten. Aufgrund der Erfahrungen der ersten Monate wurde das Konzept Profiling im Februar 2006 komplett überarbeitet und wesentlich verbessert. Es wurde klientenfreundlicher gestaltet, die Dateneingabe vereinfacht und ein nahtloser Übergang der Klienten in die Betreuung durch die Einführung eines Übergabegesprächs geschaffen.

gensburg zur so genannten „Mischvariante (Kombination von interner und externer Umsetzung) mit geringer Komplexität“. Vgl. IAQ-Endbericht vom 10.12.2007, S. 60-61.

Das Profilingteam setzte sich – je nach Bedarf – aus zwei bis fünf Profilern und zwei Seminar-Coaches zusammen. Um dem nicht unerheblichen Anteil der Russlanddeutschen bei den Anmeldungen für das Projekt gerecht zu werden, wurde eigens eine russisch sprechende Betreuerin in das Profiling eingebunden.

Anfänglich durchliefen alle am Beschäftigungspakt teilnehmenden Personen ein Profiling, das insgesamt ca. zehn Stunden umfasste. Darin wurden u.a. die Grunddaten, die berufsrelevanten Daten (Berufswunsch, Mobilität, Flexibilität), der Lebenslauf, die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Selbst- und Fremdeinschätzung erfasst. Die erhobenen Daten wurden in eine projekteigene Datenbank eingegeben. Diese diente der gezielten Suche von geeigneten Bewerbern bei eingehenden Stellenanforderungen und der Erstellung des *Europäischen Lebenslaufs (Europass)*. In einem abschließenden eintägigen Seminar bekamen die Klienten die Grundlagen für eine erfolgreiche Bewerbung und den Umgang mit dem Europass vermittelt. Der *Europass* hat sich dabei als ein wichtiges Hilfsmittel im Bewerbungsprozess herausgestellt, denn er bietet die Möglichkeit, neben der Ausbildung, der Berufserfahrung und Zertifikaten über erworbene Fähigkeiten auch die so genannten Soft Skills – die Schlüsselqualifikationen – darzustellen. Zusammen mit einer *intensiven Betreuung*, dem *Unternehmensnetzwerk* und dem Teilprojekt *Jobhunting*, hat er die Chancen der Klienten um den Erwerb eines Arbeitsplatzes erhöht.

Wegen der im Laufe des Projekts zunehmenden Arbeitsmarktferne der vorgeschlagenen Personen, wurde das Zugangsverfahren reorganisiert, um es effizienter zu gestalten. Durch ein eigens dafür entwickeltes Kurz-Profiling wurde seither mit einem relativ geringen Aufwand an Ressourcen zunächst die grundsätzliche Eignung eines Klienten für das Projekt 50plus überprüft. Erst nach erfolgreichem Durchlaufen dieser *Vorselektionsstufe* wurden die Klienten zu dem intensiveren „Normal-Profiling“ eingeladen. Das intensive und professionell durchgeführte Profiling stellte insgesamt die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vermittlung in ein Beschäftigungsverhältnis dar. Es ermöglichte dem Betreuer, sofort mit der Arbeit mit den Klienten zu beginnen. Darüber hinaus bekamen die Klienten nach Beendigung des Profilings ein adäquates „Handwerkszeug“ (EU-Lebenslauf, Bewerbungstraining, Basiscoaching) mitgeliefert, mit dessen Hilfe sie sich bei Arbeitgebern bewerben und vorstellen konnten.

Kundenbetreuung

Ziel der Betreuung war es, die Klienten im Bewerbungsprozess nachhaltig zu unterstützen. Es wurde in einem engen Kontakt zwischen Klient und Betreuer eine erfolgsorientierte Bewerberstrategie entwickelt, um den Klienten wieder in dauerhafte Beschäftigung zu vermit-

teilen. Dies konnte neben der Integration in den 1. Arbeitsmarkt auch der Aufbau einer Selbstständigkeit sein. Dies geschah teilweise über andere Maßnahmen wie Arbeitsgelegenheiten, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Praktika. Der enge Kontakt zu den Unternehmen in der Region, durch das *Unternehmensnetzwerk* und durch die Aktivitäten des *Jobhunting* konnten viele Stellen für die Teilnehmer/innen am *Projekt 50-plus* generiert werden. Diese Stellenangebote führten, unter anderem über individuelle, an den Erfordernissen der Unternehmer ausgerichtete Qualifizierungen, in vielen Fällen zu einer erfolgreichen Vermittlung.

Zum Ablauf: Im Anschluss an das Profiling erfolgte ein Übergabegespräch zwischen dem Profiler und dem Betreuer. Die Verteilung auf die einzelnen Betreuer erfolgte vorwiegend anhand regionaler Kriterien. Das Verhältnis zwischen Betreuer und Kunden, das sich zwischen 1:25 und 1:50 bewegte, hing auch vom Schwierigkeitsgrad der Klientel ab, beispielsweise vom Anteil der zu betreuenden Kunden mit Migrationshintergrund. Für relativ schwierige Fälle mit multiplen Vermittlungshemmnissen standen einige Betreuer mit psychologischer Ausbildung zur Verfügung, die bei Bedarf von einer externen Schuldnerberatung unterstützt wurden. Ihnen wurden Problemfälle bereits zu Beginn oder bei Bedarf auch später im Rahmen eines Betreuerwechsels zugewiesen. Darüber hinaus führten sie Beratungsgespräche mit den Kundenbetreuern sowie einzelnen Teilnehmer/innen, um ihren weiteren Verbleib im Projekt abzuklären. Um den angestrebten Personalschlüssel von etwa 30 Klienten pro Betreuer gewährleisten zu können, waren im *Projekt 50plus* bis zu 20 Betreuer (Teil- und Vollzeitkräfte) beschäftigt. Die Betreuer konnten extern und auch aus dem Klientel der Zielgruppe des Projektes 50plus rekrutiert werden. Mit der Delegation von 4 Persönlichen Ansprechpartnern aus der KOA in das Projekt wurde versucht, die Arbeit beider Einrichtungen zu verzahnen und die Möglichkeit geschaffen, hoheitliche Aufgaben innerhalb des Projekts wahrzunehmen. Auf der Grundlage der aus dem Profiling gewonnenen Informationen stimmten die Betreuer gemeinsam mit den Kunden in einem ersten Beratungsgespräch den jeweiligen Unterstützungsbedarf bzw. die weiteren Integrationsschritte ab. Einzelkontakte zwischen Kunden und Betreuer fanden anfänglich wöchentlich, später – je nach individuellem Bedarf – 14-tägig bis einmal im Monat statt. In der Regel blieben die Teilnehmer/-innen sechs Monate in der Betreuung, in der ihnen individuelle Bewerbungshilfen sowie Trainingsmöglichkeiten am PC angeboten wurden. Anhand der in die Bewerberdatenbank eingespeisten Profilingdaten wurde der *Europäische Lebenslauf* generiert. Dieses als europäischer Standard eingeführte mehrseitige Dokument ermöglicht einen Überblick über den Bildungsstand, die Arbeitserfahrungen sowie über alle im Lebensverlauf erworbenen formellen und informellen Fertigkeiten und Kompetenzen. Um mit diesem aussagekräftigen und anspruchsvollen Bewerbungsinstrument in der Praxis umgehen und dieses für eine positive Selbstdarstellung

nutzen zu können, erhielten die Teilnehmer/innen eine spezielle Hilfestellung. Einige Teilnehmer/innen haben zudem eine Stil- bzw. Typberatung im Rahmen eines Seminars erhalten. Eine entsprechende Beratung erfolgte durch eine externe Modeberaterin sowie durch eine Friseurin und Schminkeberaterin, die beide der Zielgruppe angehörten.

Großen Wert wurde innerhalb des Teilprojektes *Betreuung* auf die Aktivierung der Teilnehmer durch Selbstorganisation gelegt. So entstand im Frühjahr 2006 der PC-Club, der von Klienten selbst ins Leben gerufen wurde. Aufgrund des guten Erfolges des PC-Clubs entstanden als Folgeprojekte Kurse zur Sprachqualifizierungen. Das Netzwerk der Existenzgründer/innen rundeten die Selbstorganisationsgruppen des Projekts 50-plus ab. Die Dozenten der jeweiligen Kurse rekrutierten sich ausschließlich aus den Reihen der Teilnehmer des Projektes 50plus. Diese Selbstorganisationsgruppen stärkten somit nicht nur das Selbstbewusstsein der Klienten und aktivierten die Teilnehmer, sondern sie waren zudem auch sehr kostengünstig, da die Dozenten aus der Zielgruppe kein Honorar, sondern lediglich ergänzend zum ALG II-Bezug eine Fahrkostenerstattung erhielten.

Interne Qualitätssicherung: Nach dem erfolgreichen Teamaufbau der bis Frühjahr 2006 abgeschlossen werden konnte, wurden die Aktivitäten zur Teamkonsolidierung mit Vereinheitlichung der Prozessschritte und Dokumentation verstärkt. Durch wechselseitiges Hospitieren bei den Kollegen, Einzel- und Gruppensupervision anhand kritischer Einzelfälle, konnte sich das Team der Betreuer stetig weiterentwickeln und die Arbeit im Teilprojekt fortlaufend verbessert werden. Die Entwicklung von Beurteilungsmaßstäben und die Festlegung von Betreuungsstandards trugen ebenfalls dazu bei.

Qualifizierung

Die Qualifizierung war in der Regel auf das Ziel *Vermittlung* hin ausgerichtet. Qualifizierungsmaßnahmen wurden, entsprechend der Ressourcen der Teilnehmer, individuell geplant und unterstützten direkt die Vermittlung in einen Arbeitsplatz; es gab keine Qualifizierung *auf Vorrat*. Der Bedarf der Unternehmen und der Qualifizierungsbedarf der Teilnehmer wurden stets miteinander abgeglichen. Betriebliche Qualifizierungen hatten Vorrang vor überbetrieblichen Maßnahmen. Die Qualifizierungsangebote dienten nicht zuletzt auch der Motivation der Teilnehmer/innen zur Weiterbildung und der Unterstützung der Lernbereitschaft und -fähigkeit.

Nach Auswertung der Profilings und ersten Gesprächen zwischen Betreuern und Teilnehmer/inne/n wurden erste Integrationsstrategien entwickelt, eventuelle Qualifizierungsbedarfe festgehalten und in Zusammenhang mit dem Vermittlungsziel gebracht. Die Betreuer wurden

dabei bei der Auswahl geeigneter Angebote unterstützt. Zur Deckung von Unternehmensbedarfen waren spezielle arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen möglich, wie z. B. ein speziell für Frauen durchgeführter Lötkurs in Form einer zertifizierten einwöchigen Qualifizierung mit einer sich daran anschließenden Aufbauqualifizierung für besonders geeignete Frauen. Der Betrieb, auf dessen Nachfrage hin der Lötkurs durchgeführt wurde, hat danach fünf Frauen übernommen. Die teilweise aus dem Teilprojekt *Jobhunting* ermittelten arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsbedarfe – auch in den Bereichen Call-Center, EDV, Logistik, Verkauf, Gastronomie³¹ und Sicherheitsdienste – wurden bei externen Bildungsträgern eingekauft. Überlegungen, noch nicht vermittelten Teilnehmer/innen zur Verbesserung ihrer Integrationschancen einen Buchhaltungskurs anzubieten, scheiterten an den zu anspruchsvollen Teilnahmevoraussetzungen. Um besser auf die Bedarfe und Voraussetzungen der Teilnehmer/innen eingehen zu können, wurden auch zielgruppenorientierte Qualifizierungen durchgeführt. Deshalb wurde in Kooperation mit der VHS Lahr das speziell auf die Zielgruppe abgestimmte arbeitsbezogene Sprachtraining *Sprache und Betrieb* für ältere Migranten/innen entwickelt. In einem anderen, jedoch niederschwellig angelegten Projekt in der Gemeinde Kehl hat das dort ansässige Seniorenbüro ein Sprachtraining für ältere Aussiedler durchgeführt. Eine Kundenbetreuerin mit demselben Migrationshintergrund gab zudem Hilfestellung bei Verständigungsproblemen insbesondere in Bewerbungsgesprächen. Generell wurde die Initiative von Projektteilnehmer/innen/n, die bereit und interessiert waren, ihr Wissen an andere Klient/innen weiterzugeben, mit Material und Räumlichkeiten unterstützt und die Organisation übernommen.

Bis September 2007 wurden 145 Einzelqualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. 87 Personen haben die selbst organisierten Angebote, PC-Club und Sprachkurse, besucht.

Betriebliche Praktika

Einem Arbeitsverhältnis ging in den meisten Fällen ein betriebliches Praktikum voraus. Die Praktikumsverhältnisse bahnten zumeist die Kundenbetreuer an. Ursprünglich als eigenes Teilprojekt konzipiert war dieses Modul, zumal durch die Personalunion der Teilprojektleitung mit dem Bereich *Qualifizierung* verschmolzen. In der Mehrheit der Fälle dienten die Praktika den Betrieben dazu, die Bewerber kennen zu lernen und sie in der jeweiligen Arbeitssituation zu erleben. In der Regel dauerte ein solches Praktikum bis zu zwei Wochen. Sofern im

³¹ Zusammen mit einem regionalen Bildungsträger wurde auch das Teilprojekt *nichtgewerbliche Arbeitnehmerüberlassung im Gastronomiebereich* entwickelt, das aus dem ESF ko-finanziert wurde und das sich nicht nur an die Zielgruppe, sondern auch an unter 25-jährige Arbeitslose richtete. Projektteilnehmer/innen, die sich jeweils zur Hälfte aus diesen beiden Zielgruppen rekrutierten, wurden beim Projektträger angestellt und von dort an Gastronomiebetriebe weiter verliehen; bei Bedarf erhielten sie auch eine entsprechende Qualifizierung.

Rahmen von Praktika arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen durchgeführt wurden, was hauptsächlich bei Quereinsteigern der Fall war, konnten diese auch bis zu drei Monate dauern. In solchen Fällen musste jedoch eine Einstellungszusage des jeweiligen Praktikumsbetriebes vorliegen. Von denjenigen Personen, die ein Praktikum absolvierten, wurden ca. 80 % vom Praktikumsbetrieb übernommen. In fast allen Fällen hatte das Betriebspraktikum einen positiven Ausschlag bezüglich einer anschließenden Einstellung gegeben.

Darüber hinaus gab es konzeptionelle Überlegungen, durch Praktika auch eher arbeitsmarktfremde Kunden neue Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen: in ausgewählten *Partnerbetrieben* sollten Praktika organisiert werden, die nicht zwangsläufig auf eine anschließende Integration in Beschäftigung abzielten, sondern vornehmlich der beruflichen Orientierung und individuellen Leistungsfeststellung dienten. Als Gegenleistung sollte der Praktikumsbetrieb ein entsprechendes Image-Marketing in Form von Veröffentlichungen in der regionalen Presse erhalten. Dieser Ansatz fand zwar keine Akzeptanz innerhalb des Projektteams. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass dieser inzwischen innerhalb der KOA diskutierte Ansatz für die dortige Vermittlungsarbeit nutzbar gemacht wird.

Jobhunting

Die Hauptaufgabe dieses Teilprojekts bestand in der Akquisition von freien Stellen und die edv-technische Verwaltung dieser Stellen in Datenbanken. Weitere Aufgaben waren die Arbeitsmarktbeobachtung und Analyse von Marktsegmenten im Hinblick auf saisonale Effekte und der Eignung für die Zielgruppe. Über die bestehenden Kontakte zu den Betrieben wurden Möglichkeiten für Praktika und betriebliche Qualifizierungen gesucht.

Auf der Grundlage von Kenntnissen über Entwicklungen in Branchen und Betrieben, die entweder im Rahmen der Arbeitgebergespräche oder über die Netzwerkaktivitäten erworben wurden, war es möglich, sehr zeitnah in Kontakt mit den entsprechenden Betrieben zu treten. Dadurch eröffneten sich Chancen, exklusiv, d.h. bereits vor einer Publikation des Stellenangebotes, den Personalverantwortlichen geeignete Bewerber/innen vorzuschlagen.

Durch die Kooperation mit den Wirtschaftsförderern und Wirtschaftsverbänden aus der Region waren die Jobhunter zudem zu Gast bei fast allen regionalen Veranstaltungen der Wirtschaft. Sie nutzten auch diese Foren, um die Arbeit und Ziele des Projekts vorzustellen und zu Gesprächen mit Arbeitgebern über spezielle Personalbedarfe und Anforderungen in deren Betrieben zu führen. Die Durchführung eigener themenorientierten Veranstaltungen, die Medienpartnerschaft mit Reiff-Medien und den dazugehörigen Vortragsabenden gaben den beteiligten Jobhuntern überdies viele Möglichkeiten, weitere Kontakte zu Unternehmern aufzubauen und zu pflegen.

Sämtliche Informationen, die im Rahmen dieser Bemühungen gewonnen wurden, Kenntnisse über Betriebe, Entscheidungsträger, Stellen und Anforderungen an die Bewerber sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht wurden in einer Stellen- und einer Firmendatenbank erfasst.

Um möglichst viele Stellen zu akquirieren, wurden zudem regelmäßig die Angebote in Printmedien und Online-Stellendatenbanken durchsucht und Gespräche mit den Arbeitgebern geführt, um die Anforderungsprofile zu präzisieren und auf die eigenen Bewerber aufmerksam zu machen. Auch hier lag der Schwerpunkt auf dem persönlichen Gespräch mit den Personalverantwortlichen in den Unternehmen und der Information über die Arbeit des Projekts. Der persönliche Einsatz der Jobhunter für einzelne Projektteilnehmer führte dabei immer wieder zu erfolgreichen Vermittlungen. Telefon- und Mailing-Aktionen sowie Umfragen bei den Betrieben zu kurz- und mittelfristigen Personalbedarf und die entsprechende telefonische Nachbearbeitung, haben ebenfalls zu einer Steigerung der Zahl der Stellenangebote geführt. Diese vertriebsorientierte Arbeit der Jobhunter stieß insgesamt auf eine positive Resonanz bei vielen Unternehmen. Dies wurde deutlich vor allem an der hohen Zahl der Folgekontakte und die Beauftragung mit einigen, exklusiven Stellengesuchen. Zur Abstimmung und zur Auswahl der am besten geeigneten Bewerber/innen wurde neben dem technischen Matching über die Bewerberdatenbank eine tägliche Mittagsrunde für alle involvierten Projektmitarbeiter/innen eingerichtet. Bei diesem *Jour-Fix* wurden die neu akquirierten Stellen den Betreuern vorgestellt, die ihrerseits wiederum entsprechende Personalvorschläge machen konnten. Im Gespräch zwischen Jobhuntern, Teilnehmern und Betreuern wurden geeignete Betriebe vorgeschlagen und erste Kontakte hergestellt.

Neben den Jobhuntern im Projekt, wurde die Vermittlungsarbeit durch die 13 Firmenberater der Kommunalen Arbeitsförderung unterstützt und die Stellenangebote den Betreuern im Projekt zur Verfügung gestellt. Kooperationspartner bei Befragungen von Mitgliedsbetrieben waren die Handwerkskammer Freiburg und die WRO (Wirtschaftsregion Ortenau).

Bis Ende September 2007 waren in der Datenbank 1.350 Stellenangebote erfasst worden. Etwa 80 % der bis dahin 402 Vermittlungen basierten darauf.

Bereits im ersten Halbjahr des Projektverlaufs wurde ersichtlich, dass der Anteil der Jobhunter im Projekt, die sich im Gegensatz zu den Firmenberatern, ausschließlich der Zielgruppe der über 50-Jährigen widmete, erhöht werden musste. Mit dem Modell der *Jobpatenschaft*, wurden einzelne Betreuer ausgewählt, die die Auswahl der Bewerber, sowie den gesamten Bewerbungsprozess koordinierten und zusätzlich als Ansprechpartner für das Unternehmen tätig waren.

Existenzgründung

Die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit könnte prinzipiell auch bei der Altersgruppe der über 50-jährigen eine reelle Alternative zu einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sein. Ältere Menschen haben durch ihre langjährige Berufserfahrung zumeist ein hohes Know-How, können auf vielfältige Erfahrungen zurückblicken und sind in ihrer Persönlichkeit gefestigt. Aus diesen Gründen wurde die Existenzgründungsförderung ursprünglich auch als ein wichtiger Baustein zum Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit bei den über 50-jährigen angesehen. Basis für eine langfristig erfolgreiche Selbständigkeit sollte eine intensive Betreuung und Begleitung der künftigen Unternehmerinnen und Unternehmer sein. Im Projekt wurden die potenziellen Existenzgründer/innen in etwa wie folgt vorbereitet: Sie wurden zuerst intern beraten und danach zur Absicherung der Existenzgründung auch extern begleitet, durch Institutionen wie die IHK, Gründungsberatungsfirmen wie *Merkur Startup* und durch sog. *Business-Angel*. Schwerpunkte der Betreuung waren die Unterstützung bei der Marktpenetration, bei der Gewinnung von Kunden und bei der Umsatzförderung.

Neben der individuellen Betreuung wurden auch verschiedene Gruppenveranstaltungen mit Erfolg durchgeführt. Dazu gehörten Fortbildungsseminare wie eine Vertriebsschulung und der Aufbau eines Existenzgründungsnetzwerkes. Dieses Netzwerk wurde, nach dem Anfangsimpuls durch Projektmitarbeiter, danach selbständig durch die potenziellen Existenzgründer des Projektes organisiert. Es bot Hilfen bei den alltäglichen Problemen und Sorgen der angehenden Unternehmer und schaffte zudem Raum zum Aufbau von Kooperationen.

Im Laufe des Projektes konnten so immerhin 23 Klienten in die Existenzgründung begleitet werden.³² Diese Personen befinden sich gegenwärtig in den unterschiedlichsten Stadien der Existenzgründung. Die Ergebnisse reichen von sehr erfolgreich und damit aus dem Leistungsbezug ausgeschieden, bis hin zur Beendigung des „Experimentes“.

Gesundheitsförderung „Fit mit 50“

Resultierend aus den im Projektverlauf mit der Zielgruppe gemachten Erfahrungen wurde der ursprüngliche Vermittlungsansatz ab dem ersten Quartal 2007 um ein Gesundheitsmodul ergänzt. Da eine lang andauernde Arbeitslosigkeit zumeist zu ungesunden Verhaltensweisen und Lebensformen sowie zu Erkrankungen führt, wurden fortan Teilnehmer/innen Beratungsgespräche und Kurse in den Bereichen Gesundheit, Fitness, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention angeboten und diese zu einem gesundheitsgerechteren Verhalten

³² Zum Vergleich: Im Rahmen eines aus ESF-Mitteln ko-finanzierten Projekts (www.Arbeit) im Kreis Tübingen wurden im Laufe von zwei Jahren erst zehn Langzeitarbeitslose (aller Altersklassen) erfolgreich in die Selbständigkeit geführt, zehn weiteren steht dieser Schritt noch bevor. Quelle: Schwäbisches Tagblatt vom 20.12.2007.

angehalten, um dadurch ihre Vermittlungsfähigkeit zu verbessern. Zur Umsetzung dieses seit März 2007 erprobten Ansatzes wurde auch eine Kooperation mit Krankenkassen und Sportvereinen angebahnt. Auf große Resonanz sind insbesondere die Angebote zur aktiven Gesundheitsförderung gestoßen, wie Nordic-Walking, Fitness-Gymnastik, Rückengymnastik und Aquafitness. Auch mentales Aktivierungstraining und Selbstverteidigungskurse für Frauen standen auf dem Programm. Über 200 Teilnehmer bei den Infoveranstaltungen im März 2007 und 80 Teilnehmer/innen an den aktiven Angeboten und den Gesundheitstagen, die in 2007 stattgefunden haben, belegen das große Interesse. Um den Stellenwert dieser Maßnahme zu unterstreichen, wurde die Gesundheitsförderung als neues Teilprojekt und eigenem Haushalt aufgenommen worden.

Regionale Öffentlichkeitsarbeit, Großveranstaltungen

Dieses Teilprojekt zählte mit zu den erfolgreichsten des Gesamtprojekts. Die überaus starke Präsenz in der lokalen, regionalen und nicht zuletzt auch überregionalen Medienlandschaft hat sicherlich einen wesentlichen Beitrag zur Etablierung der *Marke 50plus* in der Region beigetragen und zugleich auch den Bekanntheitsgrad des Projekts gesteigert. Die Zwischenergebnisse aus der Befragung relevanter regionaler Akteure (Wirtschaftskammern, Wirtschaftsförderer, Regionalverband und Arbeitsagentur) haben einen hohen Bekanntheitsgrad, eine insgesamt wohlwollende Außenwahrnehmung sowie ein positives Image des Projekts offenbart. Zwar lässt sich laut der Externen durchaus auch ein gewisser positiver Einstellungswandel der Unternehmen gegenüber älteren Erwerbspersonen in der Region konstatieren, einen kausalen Zusammenhang zum *Projekt 50plus* bedeutet dies jedoch nicht.

Der Sensibilisierungsprozess für die Belange der Zielgruppe und des Projekts erfolgte vor allem durch die Darstellung konkreter Fallbeispiele. So wurden in der Presse anhand biographischer Berichte Einzelschicksale von Teilnehmern dokumentiert. Dabei wurde stark auf der emotionalen Ebene gearbeitet. Ebenso stießen positive Berichte über ehemalige Klienten, die mit Hilfe des Projekts den Schritt in die Selbstständigkeit wagten oder einen festen Arbeitsplatz gefunden hatten, auf reges Interesse. Statistiken und Zahlen wurden nur am Rande erwähnt, die menschliche Seite in den Vordergrund der Berichterstattung gerückt. Es wurden meist die Stärken der Zielgruppe herausgearbeitet und immer wieder auf die Lebens- und Berufserfahrung sowie das Erfahrungswissen der über 50-jährigen verwiesen. Die soziale Kompetenz, die Gelassenheit und Ruhe und hohe Identifikationsbereitschaft mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen waren die wichtigsten Werte, die man der Zielgruppe zuschrieb und durch mannigfache Wiederholung im öffentlichen Bewusstsein verankerte.

Innerhalb der zweijährigen Projektlaufzeit konnten Kontakte zu über 60 Medienvertretern aufgebaut werden. Darunter fanden sich neben diversen Ansprechpartnern bei Funk und Fernsehen, vor allem Redakteure lokaler und überregionaler Tages- und Wochenzeitungen sowie eine Reihe von freien Mitarbeitern. In der Folge gab es neun TV Berichte über die Arbeit des Ortenauer Projekts. In 15 Radiobeiträgen und rund 100 Berichten in Printmedien wurde über das Projekt informiert und die Werbung für die Zielgruppe transportiert.

30 Werbeanzeigen verweisen auf eine andere wesentliche Strategie, die das Projekt eingeschlagen hat. Die Verknüpfung von Investitionen in Werbeausgaben und die damit gesteigerte Bereitschaft zur Berichterstattung über den Auftraggeber war einer der Garantien des Erfolgs in der Öffentlichkeitsarbeit. Ein zweiter Faktor war die professionelle Vorbereitung von Berichten durch eine eigene Fachkraft für Öffentlichkeitsarbeit. Dies erleichterte die Zusammenarbeit mit den Medien und minderte die Zufälligkeit einer inhaltlich gewünschten Berichterstattung.

Neben regelmäßigen Besuchen bei Veranstaltungen der kooperierenden Kammern und Wirtschaftsverbände wurden drei Veranstaltungen in eigener Regie durchgeführt. Die Bewältigung des demographischen Wandels, die Auseinandersetzung mit dem Thema der älter werdenden Belegschaften war das erste Thema, zu dem Unternehmer und Arbeitgeber aus der Region eingeladen wurden. Persönlichkeitsanalyse-Verfahren im Einsatz bei der Personalgewinnung war ein weiteres Thema zu dem das *Projekt 50plus* eingeladen hatte. Die größte Veranstaltung hat zum Thema „Fit mit 50 – Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmer“ statt gefunden. Beteiligt waren zwei große regionale Unternehmen, die eigene Gesundheitsförderkonzepte vorstellten, mit denen sie die körperliche Fitness und die Leistungsbereitschaft ihrer Belegschaften, auch bei fortschreitendem Alter, sichern helfen. Gerade diese Veranstaltung erfreute sich, durch die Einbindung von Unternehmen in die Gestaltung, eines sehr regen Zuspruchs und bei den anschließenden Büffets, gab es die Möglichkeit zu Gesprächen.

Dennoch blieb die Ausrichtung von bzw. die Teilnahme an Großveranstaltungen vor Ort und in der Region zwischen umstritten, insofern die beiden Partner (KOA und Initiative 50plus) deren Kosten/Nutzen-Relation im Hinblick auf deren Beitrag für das Erreichen der Projektziele unterschiedlich bewerteten.

Besonders problematisch war allerdings, dass – insbesondere in den letzten Monaten der Projektlaufzeit – in einigen Medienberichten der lokalen und regionalen Öffentlichkeit ein Bild vermittelt wurde, das den Erfolg des Projekts 50plus hauptsächlich der Tätigkeit des privaten

Vereins zuschrieb, ein Umstand, der das interne Verhältnis zwischen den beiden Projektpartnern (KOA und Initiative 50plus e.V.) und damit auch die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflusste.

3.6.3 Bewertung des Innovationsgehalts

Die im Ortenaukreis eingegangene *Public Private Partnership* nahm unter den 62 geförderten Beschäftigungspakten eine Sonderstellung ein, gestaltete sich aber aufgrund der hier aufeinander treffenden völlig unterschiedlichen *Kulturen* relativ schwierig. Auf der einen Seite agierten Personen, die als Unternehmer und Personalberater an kurze und effiziente Entscheidungswege und Umsetzungsprozesse sowie relativ große Handlungsspielräume gewöhnt sind. Insofern spielte es für sie meist auch keine Rolle, ob eine akquirierte Stelle mit einem älteren SGB II- oder SGB III-Klienten besetzt wurde oder welchem Haushalt die Mittel zu dessen Vermittlung entstammten. Die öffentliche Seite unterlag dagegen den geltenden bürokratischen Vorgaben und Regelungen sowie nicht zuletzt der Kontrolle des Bundesrechnungshofes. Verfahrens- und Umsetzungsprozesse waren hier also weitestgehend reguliert und reglementiert, auf der Vereinsseite dagegen kaum institutionalisiert. Eine Folge dieser regionsspezifischen Konstellation war auch die im Vergleich zu den anderen Paktregionen eher unbedeutende Rolle des von der KOA als Projektkoordinator in das Projekt überstellten Mitarbeiters, der als Vertreter der KOA keine Entscheidungsbefugnisse besaß. Da zudem der zur Projektsteuerung eingerichtete Arbeitskreis über längere Zeit nicht tagte, verzögerten sich erforderliche Entscheidungsprozesse teilweise auch deshalb, weil entscheidungsrelevante Dinge über den Paktkoordinator an den Amtsleiter der KOA zur Genehmigung weitergegeben werden mussten. Darüber hinaus hatte sich die Projektleitung, die viele Erfahrungen aus dem Werbe- und Marketingbereich mitbrachte, von Anfang an sehr stark auf die Außendarstellung der vereinseigenen Projektaktivitäten fixiert. Dabei wurde im Rahmen zahlreicher Fernsehauftritte, Radiosendungen und der kontinuierlichen Pressepräsenz, anstatt die Verbundstruktur und Zielsetzungen des gemeinsamen Paktes in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, der Eindruck vermittelt, dass die Projekterfolge hauptsächlich dem privaten Verein bzw. seinem gegenüber der öffentlichen Verwaltung alternativen Wirken zuzuschreiben seien. Diese durch Selbstdarstellung und eigene Imagepflege geprägte Öffentlichkeitsarbeit des Vereins hat im Hinblick auf das Vermittlungsgeschäft eine Konkurrenzsituation zum öffentlichen Träger hervorgerufen, was den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und eine gemeinsame strategische Vorgehensweise zunehmend beeinträchtigt hat. Aus Sicht einzelner Interviewpartner handelte es sich daher anstatt um eine sich gegenseitig befruchtende und voneinander lernende Partnerschaft eher um eine Art *Zwangsgemeinschaft*. Mit der vertraglich eingegangenen Kooperationsbeziehung hatte man sich schließlich für die

Dauer der Projektlaufzeit so weit wie möglich arrangiert bzw. auf unternehmerischer Seite damit abgefunden, dass einige konzeptionelle Details, wie z.B. die Einführung einer internet-basierten Jobbörse, nicht zu realisieren waren. Aus externer Sicht waren die aus der regionsspezifischen Projektkonstellation resultierenden Probleme auch darauf zurückzuführen, dass einerseits der Verein nicht über die arbeitsmarktpolitischen und zielgruppenspezifischen Erfahrungen eines klassischen Beschäftigungs- oder Bildungsträgers verfügte und andererseits der SGB II-Träger wohl eine gewisse Skepsis gegenüber den von unternehmerischer Seite entwickelten Konzept- und Umsetzungsdetails hegte, so dass von ihm Qualitätsstandards und Servicenormen für die Umsetzung des Konzepts festgelegt wurden. Durch die regionsspezifische Projektkonstellation bzw. durch die Beauftragung eines unternehmerisch denkenden und handelnden und im Umgang mit der Zielgruppe anders verfahrenenden Akteurs waren die im Verlauf der Paktumsetzung entstandenen Reibungsverluste praktisch vorprogrammiert. Diese schlugen sich nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch auf der Mitarbeiterebene nieder, wobei die KOA-Mitarbeiter/innen solchen Konflikten viel stärker ausgesetzt waren als andere Projektbeteiligte. Denn sie nahmen weiterhin an Dienstbesprechungen beim Grundsicherungsträger teil und waren an dessen Weisungen gebunden. Gleichzeitig mussten sie sich als Projektmitarbeiter mit dem Paktkonzept und dessen Umsetzung identifizieren.

Dennoch hat die eingegangene *Public Private Partnership* im Projektverlauf (insbesondere auf der Arbeitsebene) auch eine – wenn auch nur langsame – Annäherung zweier völlig unterschiedlicher Kulturen und damit einen Lernprozess auf beiden Seiten bewirkt. Die mit diesem Prozess verbundenen Reibungs- und Synergieverluste wären jedoch durch eine kontinuierliche und regelmäßige Zusammenkunft des zu Projektbeginn auf der Führungsebene eingerichteten Arbeitskreises möglicherweise geringer gewesen. Auf der operativen Ebene gab es zudem trotz klar formulierter personeller Zuständigkeiten für einzelne Teilprojekte an verschiedenen Schnittstellen der Konzeptumsetzung manche inhaltliche und daraus resultierende personelle Überschneidungen. Dies betraf nicht nur die *Unternehmensansprache* und *Stellenakquisition*, sondern auch das teilweise von Personen aus anderen Teilprojekten durchgeführte *Profiling* und *Coaching* sowie die Organisation von *Qualifizierungsangeboten* und die Betreuung von *Existenzgründern*. Die nach mehrheitlicher Einschätzung der Projektleiter zu geringe Inanspruchnahme von Qualifizierungsmaßnahmen weist zudem auf weitere Abstimmungs- und Koordinierungsprobleme innerhalb des Projektteams hin.

Trotz aller beschriebenen Schwierigkeiten und Probleme bei der Implementation und Umsetzung des Konzepts hat sich aus Sicht der meisten Interviewpartner der innovative, d. h. zielgruppenspezifische, intensiviertere und unternehmensnahe Vermittlungsansatz bewährt. Als

Mehrwert gegenüber der ansonsten innerhalb der KOA üblichen Vermittlungspraxis wurde insbesondere die durch den weitaus günstigeren Betreuungsschlüssel mögliche intensive und *ganzheitliche* Betreuung der Kunden hervorgehoben. Auch hat sich die starke Unternehmensorientierung, die sich durch eine aktive Unternehmensansprache und die Nutzung bestehender sowie den Aufbau neuer Unternehmenskontakte auszeichnete, als innovativer Bestandteil der regionalen Vermittlungsarbeit insgesamt bewährt.

Demgegenüber wurde das Verständnis vom Fallmanagement, dessen Erfolg ausschließlich an Vermittlungszahlen gemessen wurde, im Laufe des Projekts zunehmend kritisch hinterfragt. Die Praxis hat nämlich gezeigt, dass mit dem alleinigen Auftrag einer schnellen Vermittlung trotz der erfolgten intensiven Betreuung ein zielgruppenadäquates Fallmanagement nur bedingt durchführbar ist. Für eine gewisse Unerfahrenheit im Umgang mit der Zielgruppe spricht aus externer Sicht auch der ursprüngliche Anspruch der Konzeptentwickler, ältere Langzeitarbeitslose weitgehend ohne Lohnkostenzuschüsse in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Obwohl der Verein nicht offensiv mit Lohnkostenzuschüssen warb, kam nach den zum 30. November 2007 erfassten Monitoring-Daten der gsub fast die Hälfte (46%) aller Arbeitsaufnahmen (ohne Mini-Jobs und Midi-Jobs, Existenzgründungen sowie Arbeitnehmerüberlassungen) über die Gewährung eines Lohnkostenzuschusses zustande.³³ Relativ hoch erscheint zudem die Anzahl an befristeten Beschäftigungsverhältnissen: 157 unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen stehen 168 mit Befristung gegenüber. Darüber hinaus wurden die Existenzgründerpotenziale innerhalb der Zielgruppe deutlich überschätzt.

Aus regionaler Sicht hat sich dagegen die im Rahmen des Sprachtrainings für Migranten entwickelte zielgruppenspezifische Didaktik als neuer und zugleich erfolgreicher Ansatz bewährt. Die Praxis hat gezeigt, dass ein solcher zielgruppenorientierter Ansatz, der die spezifischen Teilnehmervoraussetzungen und -bedarfe berücksichtigt, besser greift als klassische Bildungsangebote, wie etwa die üblichen wenig integrationsfördernden Sprachkurse. Dies gilt insbesondere für das durch das regionale Seniorenbüro durchgeführte Sprachtraining durch ältere Dozenten, die eher an den Lebens- und Berufserfahrungen von Älteren anknüpfen konnten und damit einen noch passgenaueren Zugang zur Zielgruppe hatten. Im Hinblick auf eine stärkere Zielgruppenorientierung ist auch das nachträglich entwickelte zielgruppenspezifische Gesundheitsmodul zur Erhöhung der Vermittelbarkeit der Zielgruppe zu nennen, das in der Praxis relativ erfolgreich erprobt wurde. Darüber hinaus hat das relativ anspruchsvolle Bewerbungstraining durch die Erstellung und Anwendung des Europäischen Lebens-

³³ In der Regel wurde für maximal sechs Monate ein Lohnkostenzuschuss von höchstens 50% gewährt, sofern eine doppelte Beschäftigungsdauer vereinbart wurde.

laufes im Bewerbungsprozess den Paktteilnehmer/innen nicht nur die Möglichkeit eröffnet, Arbeitgebern auch die so genannten Soft-Skills darzustellen, sondern dadurch auch mehr Selbstbewusstsein zu entwickeln.

3.6.4 Gender-Mainstreaming

Der Ansatz des *Gender-Mainstreaming (GM)* wurde im Rahmen des *Projekts 50plus* zunächst dahingehend berücksichtigt, dass die Teilnahme am Projekt und an den Einzelprojekten beiden Geschlechtern gleichermaßen offen stand. Dass dieser Grundsatz auch umgesetzt werden konnte, bemisst sich am in etwa übereinstimmenden Anteil der Frauen an der Zahl der Projektteilnehmer und an der Zahl der Vermittlungen. Dieser lag jeweils bei rd. 40 %. Neben dem Aspekt der Geschlechtergleichstellung, ergaben sich während der Projektlaufzeit einzelne Themenfelder, für die geschlechtsspezifische Ansätze gesucht werden mussten. So ist man beispielsweise mit einem speziellen Angebot auf das Suchtverhalten bei Männern eingegangen, während für Frauen ein Selbstverteidigungskurs angeboten wurde, der ihnen helfen sollte, das eigene Selbstbewusstsein zu stärken. Auch bei der Entwicklung der Integrationsstrategien wurden die Grundsätze des GM umgesetzt und, wie im Bereich des Sicherheitsgewerbes oder des Lötens, Frauen auch für eine Tätigkeit interessiert und geschult, die außerhalb der üblichen Vorstellung von *typischen Frauenberufen* lag.

3.6.5. Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit des Konzepts

Aus Sicht einzelner Teilprojektleiter führten die schwierigen Kommunikationsprozesse auf der Leitungsebene sowie die Unterschiede in den jeweils üblichen Vorgehens- und Verfahrensweisen zu einer Konkurrenzsituation zwischen dem öffentlichen und dem privaten Partner. Eine wünschenswerte und die Nachhaltigkeit des erprobten Vermittlungsansatzes sichernde Grundhaltung hat sich deshalb bedauerlicher Weise nicht entwickeln können. Bereits zum ersten Befragungszeitpunkt im Herbst 2006 wurde deutlich, dass beide Seiten, den zur Umsetzung des Beschäftigungskonzeptes vertraglich geschlossenen Verbund nicht noch einmal eingehen würden. Der private Verein sah sein zukünftiges Wirken insbesondere darin, die im Projekt zur Vermittlung von Langzeitarbeitslosen gemachten Erfahrungen als Startrampe ins private Vermittlungsgeschäft zu nutzen und Arbeitslose ggf. über Vermittlungsgutscheine in den ersten Arbeitsmarkt zu platzieren. An der Weiterführung eines erprobten und ggf. durch sozial-pädagogische Elemente stärker zu flankierenden und daher relativ kostenintensiven Vermittlungsansatzes schien der Verein als privater Vermittler dagegen weniger Interesse zu haben. Aus Sicht des SGB II-Trägers dagegen würde sich durch eine zusätzliche private Vermittlungsagentur die vor Implementierung des Beschäftigungspaktes bereits zwischen der KOA und der Arbeitsagentur ohnehin bestehende Konkurrenzsituation in der

Region noch weiter verschärfen. Aus externer Sicht resultieren die Interessenkollisionen zwischen dem Verein und dem SGB II-Träger zum einen aus der unternehmensorientierten Vermittlungsarbeit vs. der notwendigen zielgruppenspezifischen Integrationsarbeit. Zum anderen waren es aber nicht zuletzt die anhaltenden Dissonanzen im Leitungsgremium aufgrund unterschiedlicher Philosophien („Unternehmenskultur“ vs. „haushaltsrechtliche Restriktionen und „verwaltungstechnische Abläufe“), die auf Dauer ein besseres gegenseitiges Verständnis der jeweils anderen Seite verhinderten. Die sehr offene Kommunikation auf Arbeitsebene hat zwar ein überdurchschnittliches Engagement aller Projektmitarbeiter begünstigt und somit entscheidend zum Projekterfolg beigetragen, sie konnte aber letztlich diesen grundlegenden Dissens nicht überwinden. Die Veränderung der finanziellen Konditionen für die Vermittlungstätigkeit des Vereins ab Juli 2007 markiert somit nur das (vorläufige) Ende eines sukzessiven Auseinanderstrebens.

Die Pflege und der Aufbau von Betriebskontakten und Netzwerkstrukturen lief im Ortenaukreis in der Regel informell bzw. auf persönlicher Ebene zwischen Verein und Unternehmern ab, was die Schaffung nachhaltiger Netzwerkstrukturen erschwert hat. Um die Nachhaltigkeit dennoch zu sichern, nahmen zwar auch fünf Firmenberater der KOA an allen Veranstaltungen mit Unternehmen teil, aber auch diese Beziehungen blieben an Personen gebunden. Durch deren Entsendung und aktive Einbindung in das *Projekt 50plus* gingen die mit der Vermittlung der Zielgruppe gemachten Erfahrungen zumindest nicht gänzlich verloren, so dass diese in die künftige Vermittlungsarbeit innerhalb der KOA eingebracht werden kann. Mit insgesamt 424 Arbeitsaufnahmen im ersten Arbeitsmarkt (Stand: November 2007) sind die in der Paktregion Ortenaukreis erzielten Integrationszahlen zwar vergleichsweise hoch.³⁴ Inwieweit die erzielten Arbeitsvermittlungen auch nachhaltig sind, ist insbesondere mit Blick auf den relativ hohen Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen fraglich.³⁵

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der im Ortenaukreis praktizierte, stärker unternehmensorientierte und mit einem intensiven Profiling und Coaching kombinierte Vermittlungsansatz sowohl auf andere Regionen als auch auf andere Zielgruppen übertragbar ist.

3.6.6 Bewertung durch die Teilnehmer/innen

Zum Stichtag 31.08.2007 setzte sich die vom Modellprojekt 50plus betreute Zielgruppe von insgesamt 1.066 Personen wie folgt zusammen:³⁶

³⁴ Siehe Vergleichsergebnisse in Abschnitt 3.4.

³⁵ Auch konnten 184 der bis zum 30.09.2007 insgesamt 402 vermittelten Klienten nur temporär erfolgreich in Arbeit integriert werden Vgl. hierzu auch Fußnote 28.

³⁶ Quelle: Teilnehmerdatei, die zum Zwecke der Bundesevaluation an das IAQ übermittelt wurde.

- männlich: 58% – weiblich: 42%
- mit Migrationshintergrund: 33%
- Alleinstehende: 72%; Alleinerziehende: 9%
- mit Kind: 24%
- mit Schulabschluss: 87%
- ohne Ausbildung: 22%; ohne anerkannte Ausbildung: 7%
- zuletzt Hilfstätigkeit: 48%; zuletzt Fachtätigkeit: 41%
- aus letzter Tätigkeit ausgeschieden: 29% länger als 4 Jahre, 32% seit 2 bis 4 Jahren, 16% seit 1 bis 2 Jahren
- leichte gesundheitliche Einschränkungen: 32%; schwere Einschränkungen: 18%
- Vollzeit verfügbar: 73%; in Teilzeit: 21%
- freiwillige Teilnahme am Projekt 50plus: 94%
- Anzahl der Module: 2 Module – 33%; 3 Module – 21%
- Vermittlung in den 1. Arbeitsmarkt: 26%; Vollzeit: 24%
- Hilfstätigkeit: 16%; Fachtätigkeit: 13%

Demgegenüber wies die Gruppe jener 78 Teilnehmer/innen aus dem Ortenaukreis,³⁷ die sich im Frühjahr und Sommer 2007 im Rahmen einer Stichprobe von 1.000 Teilnehmer/innen aus 20 ausgewählten Fallstudienregionen an der telefonischen Befragungsaktion im Auftrag des IAQ beteiligt haben, folgende, leicht abweichende Merkmale auf:

- männlich: 64% – weiblich: 36%
- mit gesundheitlichen Einschränkungen: 41%;
- Vollzeit verfügbar: 87%; in Teilzeit: 13%

Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung lauten wie folgt:³⁸

- 59% der Befragten (keine Angabe: 10%) konnten selbst frei zwischen einzelnen Maßnahmen und Förderangeboten wählen, während 39% die Maßnahmen durch den SGB II-Träger zugewiesen wurden. Frauen konnten dabei wesentlich häufiger zwischen den verschiedenen Angeboten wählen als Männer (65% zu 55%).
- 32% der Befragten (k.A.: 9%) waren insgesamt mit dem Angebot an Maßnahmen und Förderangeboten innerhalb des Programms sehr zufrieden, 41% waren immerhin noch zufrieden, während 18% eher nicht und 4% überhaupt nicht zufrieden waren. Frauen waren zwar seltener sehr zufrieden, aber insgesamt nicht so unzufrieden wie die Männer. Personen, die keine SGB II-Leistungen empfangen, waren tendenziell eher zufrieden (53% gegenüber 37%). Ausländer waren insgesamt etwas unzufriedener als Deutsche.
- 34% der Befragten, (k.A.: 17%) haben keine der besuchten Einzelmaßnahmen oder Angebote für besonders förderlich gehalten, 17% konnten keinen Unterschied zwischen den Maßnahmen ausmachen. Während wesentlich mehr Frauen keine der Maßnahmen für förderlich hielten (42% zu 30%), konnten Männer häufiger keine Unterschiede erkennen (22% zu 8%). Vor allem Coaching und Qualifizierung wurden als besonders förderlich empfunden, Coaching eher von Männern (15% zu 4%), Qualifizierung eher von Frauen (13% zu 10%). Jeweils 11% der Befragte nannten Qualifizierung und Coaching (nur Personen ohne psychische oder

³⁷ Von den im Mai 2007 laut gsub-Statusabfrage 768 aktivierten Personen, willigten 106 ein, sich an der Befragung durch das SUZ zu beteiligen. Davon wurden 78 Interviews realisiert.

³⁸ Aus Gründen des Datenschutzes hatte das IAW keinen direkten Zugang zu den Originaldaten. Die Auswertung wurde dankenswerter Weise nach Vorgaben des IAW am IAQ Duisburg-Essen durchgeführt.

Suchtprobleme) als besonders förderlich, wobei Nichtleistungsempfänger Coaching wesentlich höher einschätzten (24% zu 6%). 7% nannten noch Profiling (ausschließlich Leistungsempfänger) als besonders förderlich. Ehemalige Teilnehmer stufen Coaching häufiger als besonders förderlich ein (17% zu 6%). Gesundheitlich eingeschränkte empfanden Coaching ebenfalls als besonders förderlich.

- 79% der Befragten (k.A.: 51%) fanden keine der Maßnahmen oder Angebote als nicht förderlich (85% Frauen gegenüber 76% Männern), 13% konnten keine Unterschiede zwischen den Maßnahmen feststellen und 5% wollten dies nicht genau beurteilen. Aktuelle Teilnehmer konnten weniger Unterschiede zwischen den Maßnahmen feststellen als Ehemalige (19% zu 6%).
- 27% der Befragten (k.A.: 28%) sahen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch das Programm auf jeden Fall gestiegen, auch wenn sie damals noch keine reguläre Arbeitsstelle hatten, 20% schätzten ihre Chancen tendenziell auch höher ein (ausschließlich Leistungsempfänger), 23% eher nicht und 30% überhaupt nicht. Auffällig ist, dass zwar wesentlich mehr Frauen ihre Chancen eher nicht gestiegen sahen (32% gegenüber 19%), aber viel mehr Männer dies auf keinen Fall so einschätzten (35% gegenüber 21%). Nichtleistungsempfänger sahen ihre Chancen häufiger auf jeden Fall gestiegen (43% gegenüber 25%). Auch ehemalige Teilnehmer bewerteten ihre Chancen höher (37% zu 21% bzw. 9% zu 26%).
- 55% der Befragten (k.A.: 60%) waren der Meinung, dass sie ohne das Programm jetzt nicht erwerbstätig (in abhängiger Beschäftigung) wären, 39% schätzten, dass sie auch ohne das Programm erwerbstätig geworden wären. Frauen dachten wesentlich öfter, dass sie es auch ohne das Programm geschafft hätten (56% gegenüber 20%), während Männer häufiger glaubten, dass sie ihre Erwerbstätigkeit dem Programm verdanken (67% gegenüber 44%). Leistungsempfänger meinten wesentlich häufiger, dass sie es auch ohne „50plus“ geschafft hätten (60% gegenüber 19% bzw. 33% gegenüber 75%). Gesundheitlich Eingeschränkte waren dagegen eher von der positiven Wirkung des Programms überzeugt (62% zu 50%).
- 67% der Befragten (k.A.: 96%) waren der Auffassung, dass sie auch ohne das Programm selbständig geworden wären, während 33% schätzten, dass dies bei ihnen ohne das Programm nicht der Fall wäre.
- Für 50% der Befragten war eine neue berufliche Orientierung ein wesentlicher Vorteil der Teilnahme an „50plus“, für 46% nicht; 4% waren unentschieden. Frauen schätzten die neue berufliche Orientierung allgemein vorteilhafter ein als Männer (57% zu 46% bzw. 39% zu 50%), ebenso Nichtleistungsempfänger (59% gegenüber 46%). Personen ohne psychische oder Suchtprobleme bewerteten sie wesentlich häufiger als Vorteil (53% zu 39%), Personen mit besonderen Vermittlungsproblemen dagegen seltener (54% zu 34%).
- 44% der Befragten hielten den Qualifikationserwerb für einen wesentlichen Vorteil, 53% nicht, 4% konnten dies nicht sagen. Frauen taten sich bei der Beurteilung schwerer (7% zu 2%). Aktuelle Teilnehmer stufen der Erwerb von gefragten Qualifikationen vorteilhafter ein (53% gegenüber 34%). Personen ohne psychische oder Suchtprobleme bewerteten dies häufiger als Plus (48% zu 28%).
- 77% der Befragten sahen einen wesentlichen Vorteil der Teilnahme am Projekt 50plus in der Schaffung einer besseren Ausgangsbasis für Bewerbungen. 23% sahen dies nicht so. Frauen schätzten diesen Vorteil höher ein als Männer (82% gegenüber 72%). Ehemalige Teilnehmer/innen sahen diesen Vorteil weniger gegeben (66% zu 85%). Gesundheitlich Eingeschränkte sahen dies weniger häufig als Vorteil (69% zu 80%). Leute ohne psychische oder Suchtprobleme hatten diesbezüglich eine bedeutend positivere Einschätzung (82% zu 56%).

- 67% der Befragten sahen einen wesentlichen Vorteil der Teilnahme an „50plus“ in der Möglichkeit, dass sie ihre Zeit sinnvoll nutzen können. 29% stufte dies nicht als Vorteil ein und 4% waren unentschieden diesbezüglich. Frauen sahen auch hier einen größeren Vorteil als Männer (75% zu 62% bzw. 21% zu 34%). Aktuelle Teilnehmer/innen stufte diesen Aspekt allgemein als vorteilhafter ein (75% zu 58%).
- 68% der Befragten gaben die Möglichkeit, Kontakt zu anderen Menschen zu finden, als wesentlichen Vorteil von „50plus“ an, 29% taten dies nicht und 3% äußerten keine Meinung. Aktuelle Teilnehmer/innen stufte diesen Aspekt positiver ein (75% zu 61%).
- 93% der Befragten (k.A.: 49%) hatten einen festen Ansprechpartner während der Teilnahme am Modellprojekt „50plus“. Bei 5% war dies nicht der Fall und 3% können dies nicht beantworten. Auffällig ist, dass alle Frauen einen festen Ansprechpartner hatten, aber nur 88% der Männer. Leistungsempfänger hatten häufiger feste Ansprechpartner (95% zu 67% bzw. 3% zu 33%). Alle gesundheitlich Eingeschränkten hatten einen festen Ansprechpartner, ebenso wie alle Personen mit psychischen oder Suchtproblemen. Personen mit besonderen Vermittlungsproblemen hatten häufiger einen festen Ansprechpartner (96% zu 88%).
- 53% der damals aktuellen Teilnehmer/innen waren insgesamt mit ihrem Ansprechpartner innerhalb des Programms voll und ganz zufrieden, 40% waren eher zufrieden und nur 8% waren eher unzufrieden. Frauen waren häufiger eher zufrieden (50% gegenüber 35%), aber seltener voll und ganz zufrieden (43% gegenüber 58%). Gesundheitlich Eingeschränkte waren weniger häufig voll zufrieden (41% zu 61%), dafür eher unzufriedener (12% zu 4%).
- 55% der ehemaligen Teilnehmer/innen gaben an, voll und ganz zufrieden mit ihrem Ansprechpartner gewesen zu sein, 34% waren eher zufrieden, gegenüber nur 8%, die eher unzufrieden waren. Nichtleistungsempfänger waren öfters völlig zufrieden (63% zu 47%). Auch waren Personen ohne psychische oder Suchtprobleme öfters voll und ganz zufrieden (61% zu 40%). Personen ohne besondere Vermittlungsprobleme waren tendenziell eher zufrieden (67% zu 48%).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nahezu drei Viertel der befragten Teilnehmer/innen zufrieden bis sehr zufrieden mit den im Rahmen des Modellprojekts angebotenen Maßnahmen und Förderangeboten gewesen sind. Dabei fiel es ihnen nicht leicht, eine Einzelmaßnahme als besonders förderlich hervorzuheben, was nicht zuletzt dem ganzheitlichen, integrativen Konzept des Projekts geschuldet sein dürfte. Dafür spricht auch, dass von nahezu 80% der Befragten keines der angewandten Instrumente als „nicht förderlich“ bewertet wurde. Gespalten war dagegen die Auffassung über den Effekt der Teilnahme am Projekt bezüglich der Verbesserung der eigenen Chancen einer Reintegration in den Arbeitsmarkt; dabei fielen die Urteile der Frauen etwas skeptischer aus als die der Männer. Immerhin überwog zumindest bei jenen, die zum Zeitpunkt der Befragung in einem Beschäftigungsverhältnis standen, die Überzeugung, dass das Programm von 50plus dazu einen entscheidenden Beitrag geleistet hat. Die wenigen Existenzgründer waren dagegen mehrheitlich anderer Auffassung. Als wesentliche Vorteile wurden vor allem die Verbesserung der Ausgangsbasis für Bewerbungen (77%), die Herstellung von zwischenmenschlichen Kontakten (68%) und die sinnvolle Nutzung der Zeit (67%) genannt. Die neue berufliche Orientierung (50%) sowie

der Qualifikationserwerb (44%) folgten dagegen erst mit einem gewissen Abstand. Die Zufriedenheit mit dem festen Ansprechpartner im Projekt war in der Regel gegeben.

3.6.7 Bewertung durch Mitarbeiter/innen der KOA im Projekt

Mit Blick auf die Ausstrahlung des Projekts 50plus auf die „normale“ Vermittlungstätigkeit des SGB II-Trägers wurden auch einige Mitarbeiter/innen der KOA befragt, die auf freiwilliger Basis durchschnittlich knapp 18 Monate im Rahmen des Modellprojekts beschäftigt waren. Vor ihrer Teilnahme am Projekt waren sie allesamt als persönliche Ansprechpartner bzw. Fallmanager bei der KOA tätig und übten zusätzlich noch Verwaltungsaufgaben aus, wobei die Vermittlungstätigkeit überwog. Als Gemeinsamkeiten zwischen den Tätigkeiten im Projekt 50plus und in der KOA nannten sie: Vermittlungstätigkeit, hoheitliche Aufgaben /Schnittstelle zur KOA, Zentralisierung der Jobbetreuung sowie bewerberorientierte Vermittlung und Firmenakquisition. Als zumeist positiv bewertete Unterschiede gegenüber der Arbeit in der KOA wurden genannt:

- durch mehr Öffentlichkeitsarbeit mehr öffentliche Aufmerksamkeit, was die Arbeit erleichtert hat;
- Möglichkeit, selbst Maßnahmen zu kreieren, die über die Qualifizierungsangebote der KOA hinausgingen
- Konzept/Grundverständnis der Beratung (auf freiwilliger Basis, ohne Sanktionen)
- Zusammenarbeit mit Arbeitssuchenden (partnerschaftlicher, auf Augenhöhe)
- Zusammenarbeit im Team (viel intensiver/größeres Zusammengehörigkeitsgefühl)

Zu den positiven Erfahrungen im Rahmen der Tätigkeit im Modellprojekt zählten:

- die Möglichkeit, etwas Neues mit anzuschieben;
- besseres Verhältnis zu Arbeitssuchenden, da diese freiwillig teilnehmen und das Projekt außerhalb des amtlichen Rahmens abläuft;
- bessere Unterstützung und intensivere Betreuung der Arbeitssuchenden möglich;
- große persönliche Gestaltungsfreiheit, z.B. die Möglichkeit, selbst Maßnahmen zu kreieren
- Hilfe zur Selbsthilfe motiviert und aktiviert Arbeitslose sehr
- positive Erfahrungen mit Freiberuflern und dem Team insgesamt
- das Kennen lernen eines neuen, interessanten Konzepts

Eher negativ wurde dagegen bewertet:

- Aufbau eines Feindbildes gegenüber den Mitarbeitern von der KOA
- Unterschiedliche EDV-Systeme im Projekt und bei der KOA, deshalb Doppelarbeit bei Statistiken
- Räumliche Trennung etwas umständlich (daraus resultierten zeitliche Verzögerungen)
- Zuständigkeitsgerangel zwischen Kooperationspartnern, was zu Reibungsverlusten geführt hat

Hinsichtlich des künftigen Ertrags, den die Mitarbeit im Modellprojekt für die Arbeit in der KOA bedeuten könnte, sind die Einschätzungen eher skeptisch: Es wurden noch keine positiven Erfahrungen übernommen, dies sei aber noch geplant, wobei die Chancen einer Umsetzung allerdings nur auf 50% geschätzt werden. Zudem wird das Interesse der Kolleg/innen in der KOA, sich an den Erfahrungen des Projekts 50plus zu orientieren, relativ gering eingestuft. Eventuell könnte sich die intensivere Zusammenarbeit mit der Amtsleitung wäh-

rend der Projektphase auch positiv auf die künftige Gestaltung der Arbeit in der KOA auswirken.

Im Hinblick auf die zweite Programmphase wird zwar konzediert, dass mit viel Kreativität, Engagement und Hierarchie eine erfolgreiche Fortführung des Projekts 50plus durchaus möglich sei; gleichzeitig besteht aber auch die Befürchtung, dass die Abkehr vom Prinzip der Freiwilligkeit und der verstärkten Einbindung von Sanktionen dem ursprünglichen Projektgedanken abträglich sein werden.

3.6.8 Bewertung durch die strategischen Partner

Gegen Ende der Projektlaufzeit wurden die strategischen Partner des Modellprojekts erneut durch das IAW telefonisch und/oder (per Email) schriftlich befragt. Die Antworten zu einigen zentralen Aspekten des Projekterfolgs und dessen Nachhaltigkeit lassen sich wie folgt resümieren:

Zielerreichungsgrad:

Viele Bewerber hätten wieder Arbeit durch das Projekt 50plus gefunden. Positiv sei, dass Unternehmer sich des Wertes älterer Mitarbeiter für ihr Unternehmen bewusst würden und es so viele positive Ergebnisse für Unternehmen gäbe. Insgesamt schwankt die Bewertung des Zielerreichungsgrads jedoch zwischen „hoch“ und „nicht erreicht“.

Erfolgsfaktoren:

Das persönliche Engagement der Mitarbeiter und die positive konjunkturelle Lage werden als maßgeblich betrachtet. Hinzu kämen die intensive Öffentlichkeitsarbeit und die Nähe zu den Unternehmen. Teilweise würde jedoch die Akzeptanz des Projekts – gerade wegen dessen Konstruktion als *Public Private Partnership* – bei Arbeitnehmern wie Arbeitgebern angezweifelt.

Bekanntheitsgrad in der Region:

Das Projekt sei nachhaltig in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gedrungen durch Maßnahmen, wie z.B. Kontaktgespräche, Networking, etc. Diese relativ positive Bewertung wird infolge der nachlassenden Öffentlichkeitsarbeit in 2007 jedoch teilweise angezweifelt.

Image und Stellenwert in der Region:

Das Image des Projekts sei positiv bei den Unternehmen durch die positiven Ergebnisse und die häufige Berichterstattung darüber. Unternehmen würden sich eher an das Projekt wenden aufgrund seines hohen Bekanntheitsgrads. Insbesondere Unternehmen, für die bereits Dienstleistungen von Arbeit „50 plus“ erbracht wurden, seien zufrieden. Zum guten Image trüge nicht zuletzt auch der ausgeprägte Servicegedanken bei den Projektmitarbeitern bei.

Stellenwert bei den anderen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren:

Es gibt zwar ein fest installiertes Netzwerk, aber auch Schwierigkeiten zwischen dem Verein und dem Kreis. Das Image und der Stellenwert des Projekts/des Vereins seien bei den wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren in der Region insgesamt gesehen eher gering. Die Kommunale Arbeitsförderung sei in diesem Bereich immer noch der erste Ansprechpartner.

Einstellung gegenüber älteren Erwerbspersonen:

Die Einstellung gegenüber älteren Arbeitslosen habe sich zwar nur geringfügig zum Positiven entwickelt, aber deren Situation habe sich aufgrund des generellen Rückgangs der Arbeitslosenzahlen und der Notwendigkeit von Unternehmen, auch vermehrt auf ältere Arbeitnehmer zurückzugreifen, den-

noch etwas verbessert. Allerdings werde es konjunkturell gesehen eher schwieriger, Ältere weiterhin erfolgreich zu vermitteln.

Netzwerk:

Hierzu differieren die Auffassungen erheblich. Das Netzwerk sei zukunftsfähig, da sich damit die grundsätzlichen Ziele umsetzen ließen und es so auch künftig als Instrument eingesetzt werden würde, so lautet die eine Meinung. Die Gegenauffassung besagt, das Beziehungsgeflecht zwischen dem Projekt „50 plus“ und den strategischen Projektpartnern sei zu wenig ausgeprägt und nicht nachhaltig zukunftsfähig. Der Kontakt müsse wesentlich stärker intensiviert und gepflegt werden. Informationen über die Arbeit und Erfolge des Projektes sollten regelmäßig stattfinden.

Veränderungen des Konzepts für Programmphase 2:

Für die Erhaltung der Effizienz werden durchaus Probleme gesehen: Infolge der Änderung mancher Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel, dass die Teilnahme nicht mehr nur freiwillig erfolgen soll, wird eine allgemein niedrigere Motivation der Teilnehmer und damit niedrigere Erfolgsaussichten befürchtet. Außerdem bestehe die Gefahr, dass der Verwaltungsaufwand durch die Forderung einer guten Statistik ansteigt und wichtige, eigentlich anderweitig nutzbare Ressourcen bindet.

Weitere Erfolgsaussichten:

Auch hierzu sind die Ansichten gespalten: Einerseits sei das Projekt etabliert und es herrsche offenbar Konsens, diese spezielle Zielgruppe besonders zu unterstützen. Die Erfolgsaussichten stünden jedoch nicht nur in starker Abhängigkeit von der jeweils aktuellen Konjunktur, sondern auch vom Grad und der Nachhaltigkeit der Projektfinanzierung. Demgegenüber wird gemutmaßt, dass neben der Kommunalen Arbeitsförderung das Projekt „50 plus“ (der Verein) als private Organisation den Bereich der Vermittlung von älteren Langzeitarbeitslosen bearbeiten wird. Somit werde es zwei Institutionen geben, die dieselbe Klientel betreuen. Die Kommunale Arbeitsförderung habe jedoch als behördliche Einrichtung die bessere Akzeptanz, sowohl bei den Arbeitgebern, wie auch bei den Arbeitnehmern, weil deren Arbeit langfristig angelegt ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich das Meinungsbild unter den strategischen Partnern des „Projekts 50plus“ gegenüber dem ersten Befragungszeitpunkt etwas eingetrübt hat.

4 Empfehlungen

Insgesamt lässt sich feststellen, dass trotz der genannten Schwachpunkte das *Modellprojekt 50plus* im Ortenaukreis in die Gruppe der unter Effizienz- und Effektivitätskriterien als erfolgreich zu bezeichnenden Modellvorhaben einzuordnen ist. Zur Sicherung dieses Erfolgs auch im Rahmen der 2. Phase des Bundesprogramms *Perspektive 50plus* empfiehlt es sich jedoch aus Sicht des regionalen Evaluators:

- die intensive Öffentlichkeitsarbeit gezielt fortzusetzen
- den Hohen Stellenwert von Profiling, Betreuung und Praktika beizubehalten
- die Qualifizierung und Gesundheitsförderung weiter auszubauen
- eine Stärkere Vernetzung mit der KOA zu realisieren
- aktives Jobhunting weiter zu praktizieren und auszubauen
- die offene interne Kommunikationsstruktur weiter zu pflegen

- Wirtschaftsverbände und Kammern zum Ausbau/zur Stabilisierung des Unternehmensnetzwerkes stärker und formeller einzubinden als bisher
- Gewerkschaften, Betriebsräte einzubeziehen
- Arbeitskontakte und Informationsaustausch innerhalb und außerhalb der KOA (so auch mit der Arbeitsagentur) zu pflegen.

Generell gilt es, das Maßnahmenspektrum weiter zu differenzieren, das angewandte Instrumentarium an die jeweilige Struktur der Zielgruppe anzupassen. Infolge deren zunehmenden Arbeitsmarktferne der zu betreuenden Klientel ist es erforderlich, einen stärkeren Akzent als in Programmphase 1 auf die Erhöhung und Stabilisierung der Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer/innen zu legen.