

„Was hat's gebracht?“

Abschlussbericht zur Evaluation des Projektes „Internationaler Austausch zu Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ)“ und Auswertung der abschließenden Teilnehmerbefragung

- im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung und der
Projektevaluation -

Im Auftrag der tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Prof. Dr. Michael Behr
Katharina Schröter
Institut für Praxisorientierte Forschung und Beratung e.V.
an der FSU-Jena, Institut für Soziologie

Sophie Rouault, freie Politologin

Berlin, 31. März 2009



Gefördert durch das Ministerium für Arbeit,
Soziales, Gesundheit und Familie aus Mitteln
des Europäischen Sozialfonds und des Landes
Brandenburg



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Investition in Ihre Zukunft

Das Projekt

Das Projekt reihte sich in die Prioritätsachse A des Operationellen Programms des ESF in Brandenburg „Stärkung der strategischen Kompetenzen in KMU im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung“ durch Förderung der Einführung und Nutzung von flexiblen Arbeitszeit- und Organisationsmodellen ein. Gleichzeitig diente es, entsprechend der Prioritätsachse E „Transnationaler Austausch“ der „Erhöhung des Wissens über alternative und innovative Lösungsstrategien durch transnationalen Erfahrungsaustausch der Akteure am Arbeitsmarkt“. Als eines von drei Pilotprojekten in der Prioritätsachse E diente es gleichzeitig dazu, Erfahrungen für die Erarbeitung der „Transnationalen Richtlinie“ des MASGF zu sammeln und einen Beitrag zur Entwicklung von Erfolgskriterien transnationaler Projekte zu erarbeiten. Hierzu haben die beiden Evaluator/-innen und die Projektleitung im Februar 2008 ein Arbeitspapier im MASGF vorgelegt.

Ziele und Ergebnisse des Projekts

Durch den internationalen Austausch sollten das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse, seine Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte sowie seine mögliche Funktion in der regionalen Arbeitsmarktentwicklung bekannt gemacht werden. Das Projekt zielte auf die Sensibilisierung von Unternehmen für betriebliche Kooperationen und darauf, neue Unternehmen für die Gründung von AGZ zu gewinnen. Insgesamt wurden ca. 150 Betriebe über die Veranstaltungen sowie das Verteilen der Postkarte und der Broschüre über AGZ informiert und für das Modell des kooperativen Personalmanagements sensibilisiert. 33 Brandenburger Unternehmer haben an den Veranstaltungen teilgenommen und auch 33 Brandenburger KMU wurden neu für die AGZ gewonnen (Neugründung eines AGZ in Potsdam-Mittelmark, geplante Gründung in Elbe-Elster, Neumitglieder in bestehenden AGZ). Gleichzeitig wurden Vertreter/-innen der Sozialpartner, von Kammern, Arbeits- und Wirtschafts-Verwaltungen sowie weitere Multiplikatoren über das Modell der AGZ informiert.

Zielgruppen

Das Projekt richtete sich an KMU in Brandenburg, an Akteure der AGZ und AGZ-Initiativen selbst, aber auch an Akteure der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik auf regionaler und auf Landesebene und an Vertreter/-innen der Sozialpartner.

Angesprochen wurden damit vier Ebenen

- Betriebe,
- AGZ Manager (ebenfalls Betriebe),
- Politik / Kammern / Sozialpartner,
- Experten / Sozialwissenschaftler, Juristen, Berater.

Inhalte des Projekts

Themen des geplanten Austausches waren

- AGZ und ihr Verhältnis zu den Mitgliedsunternehmen,
- AGZ und ihre Beschäftigten,
- AGZ als Akteure regionaler Beschäftigungspolitik,
- Weiterentwicklung des Modells.

Aktivitäten des Projekts waren

- drei Seminare mit Partnern aus Frankreich und Belgien zum praxisnahen Erfahrungsaustausch,
- zwei Fachgespräche zur Weiterentwicklung des Modells im deutschen Kontext,
- zwei Studienreisen nach Frankreich zum Kennenlernen der Praxis französischer AGZ,
- eine Konferenz zur Verbreitung des Modells AGZ und der Qualitätsstandards,

- Anbahnung und Aufbau von zwei AGZ-Partnerschaften.

Dokumentation und Veröffentlichungen

Alle Veranstaltungen wurden ausführlich dokumentiert und ausgewertet, französische Beiträge wurden übersetzt. Die Dokumentation ist auf der Webseite www.arbeitgeberzusammenschluesse.de veröffentlicht.

Als Broschüre „Arbeitgeberzusammenschlüsse von A – Z“ gedruckt wurden die Ergebnisse, die das Projekt zum aktuellen Stand der AGZ in Deutschland gebracht hat.

Ergänzend wurde eine Postkarte hergestellt, die auf die Webseite und ihre Inhalte verweist und die in hoher Stückzahl verteilt wird.

Teilnehmer/-innen

Insgesamt haben 173 Teilnehmer/-innen an den Veranstaltungen des Projekts teilgenommen, 65 Frauen und 108 Männer. Die meisten von ihnen waren auf nur einer Veranstaltung (42 %), 24 % haben an zwei Veranstaltungen teilgenommen, jeder achte an drei oder mehr Veranstaltungen. An der abschließenden Evaluation haben sich 80 von 106 in Frage kommender Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Veranstalter/-innen, französische und belgische Teilnehmer/-innen, Evaluator/-in und einige nicht erreichbare Teilnehmer/-innen nicht eingerechnet) beteiligt. Die Interviews wurden als Telefoninterviews von 20-40 Minuten Dauer durchgeführt. 33 Brandenburger KMU haben an den Veranstaltungen des Projekts teilgenommen.

Französische Projektpartner

Im Laufe des Projekts konnten weitere Kontakte zu Partnern in Frankreich erschlossen und die bisherigen vertieft werden.

Am Projekt nahmen teil

- das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes (CRGE)
- das Ressourcenzentrum Bretagne (CRGE Bretagne)
- das Ressourcenzentrum Midi-Pyrénées (GEMIP)
- das Ressourcenzentrum Pays de la Loire
- das Europäische Ressourcenzentrum für AGZ (CERGE)
- der AGZ Wallonie (branchenübergreifend, Belgien)
- der AGZ „Marennes Oléron“ (maritime Wirtschaft, Tourismus)
- der AGZ Charentes Innov'Emploi (Metall/Elektro, Dienstleistungen)
- der AGZ „La Rochelle“ (branchenübergreifend)
- der AGZ „Mode d'Emploi“ (branchenübergreifend)
- der AGZ „Adequat“ (Bauhandwerk)
- der Verband der landwirtschaftlichen AGZ (APER) Poitou-Charentes
- der Nationale Verband der landwirtschaftlichen Betriebshelfer
- der AGZ RESO (Hotellerie, Restaurants, Bretagne, Pays de la Loire)
- der AGZ Loire et Sèvre (Landwirtschaft, Pays de la Loire)
- der AGZ Solutis (Landwirtschaft, Bretagne)
- der AGZ Seremor (Betriebshelferdienst, Bretagne)
- der AGZ Cornoualia (branchenübergreifend, Bretagne)
- der AGZ GEIQ BTP 46 (Baugewerbe, Quercy Rouergue)
- die Leader-Aktionsgruppe Quercy-Rouergue
- die Firma Numberwan, Softwareentwickler für AGZ, Nantes

Evaluation des Projekts

Das Projekt wurde von Prof. Dr. Michael Behr (Universität Jena) und Sophie Rouault (freie Politologin) evaluiert.

Frau Rouault evaluierte die Effekte des transnationalen Austauschs und die Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen auf den Veranstaltungen sowie die Lern- und Innovationserfolge für die französischen Partner.

Prof. Dr. Behr evaluierte die Innovationserfolge des Gesamtprojekts über die Veranstaltungen für Brandenburger KMU und Arbeitsmarkt-Akteure. In einer telefonischen Befragung der Teilnehmer/-innen aller Veranstaltungen wurden die Sensibilisierungseffekte und die Auswirkungen des Projekts für die KMU in Brandenburg erfragt.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Projekt seine Ziele sehr gut erfüllt hat und ein großer Erfolg war. Auch auf französischer Seite konnten neue Erkenntnisse gesammelt werden, die in der täglichen Praxis der AGZ-Verantwortlichen hilfreich sind. Die französische Version der AGZ-Webseite fand sehr positive Resonanz. So wurde der Anspruch, ein transnationales Projekt mit Nutzen für beide Seiten durchzuführen, voll und ganz erfüllt.

Laufzeit des Projekts

Oktober 2007 – März 2009 (18 Monate)

Abschlussbericht zur Evaluation des Projektes „Internationaler Austausch zu Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ)“

Sophie Rouault, freie Politologin
mit Beiträgen von Sigrid Wölfling – tamen. (in 1, 2 und 4)

Inhalt

1. Eckdaten zum Projektablauf
2. Evaluationskonzept: eine pragmatische zweispurige Evaluation
3. Ergebnisse der summativen Evaluation
4. Messung der Qualität und der Effektivität des transnationalen Austauschs im Lauf des Projektes
5. Ergebnisse der formativen Evaluation: ein französischer Rückblick auf einen 12-monatigen Austausch

Anhänge

1. Fragebogen zur summativen Evaluierung (deutsche Fassung)
2. Feedback nach dem 1. Seminar (Angermünde, Dezember 2007)
3. Feedback nach der Konferenz (Potsdam, Februar 2008)
4. Feedback nach dem 2. Seminar (Maasdorf, Mai 2008)
5. Feedback nach dem 3. Seminar (Schleipzig, November 2008)
6. Literaturliste zum transnationalen Lernen (von S. Rouault erstellt)

1 Eckdaten zum Projektablauf

Das Projekt begann am 01.10.07 mit der Genehmigung zum vorzeitigen Maßnahmebeginn. Der Zuwendungsbescheid wurde am 23.11.07 erteilt.

Das **erste Seminar** wurde am 06.12.07 durchgeführt, dem ein erstes **Fachgespräch** am 07.12.07 folgte.

Die Evaluatoren entwickelten ein erstes **Konzept**, welches im Januar 08 mit der Projektleitung abgestimmt und verfeinert wurde. Am 28.02.08 gab es hierzu einen Termin im MASGF, bei dem vereinbart wurde, bis Anfang Mai 2008 ein Papier zu den „Bewertungskriterien für eine wirkungsvolle transnationale Arbeit“ im Vorfeld der Entwicklung der neuen Richtlinie zu transnationalen Projekten zu erarbeiten. Das Papier wurde am 05.05.08 an das MASGF, Frau K. Müller, versandt.

Am 29.02.08 fand die **internationale Konferenz** zu AGZ statt. Zur Einschätzung des Erfolgs dieser Konferenz soll an dieser Stelle der zusammenfassende Bericht aus der Auswertung der Teilnehmerfragebögen der Evaluatorin Sophie Rouault wiedergegeben werden (vgl. 2).

Im Vorfeld der Konferenz sagte kurzfristig die Vertreterin des DGB Landesbezirks Berlin-Brandenburg ihre bereits zugesagte Teilnahme ab. Grund hierfür waren nicht näher erläuterte Bedenken der Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall, gegenüber dem Modell AGZ, welches (trotz aller gegenteiligen Informationen im Vorfeld) mit Zeitarbeit gleichgesetzt wurde. Ein Austausch zu diesem offensichtlichen Missverständnis wurde von Seiten der Gewerkschaften abgelehnt.

Während der Konferenz gab es eine kleine Ausstellung, auf der sich französische und deutsche AGZ in kurzen „Steckbriefen“ vorstellten; dies diente dazu, erste Informationen zu möglichen Partnerschaften auszutauschen.

Die erste Studienreise fand vom 21.-24.04.08 mit acht Teilnehmer/-innen statt. Vertreten waren kleine Unternehmen, die IG B.A.U., der Bundesverband mittelständischer Wirtschaft Uckermark, ein privater Arbeitsvermittler sowie Vertreterinnen des Projektträgers und eine Übersetzerin. Bei der ohne Reisezeit 2 Tage dauernden Studienreise nach Poitiers, die von dem Centre de Ressources des Groupements d'employeurs Poitou-Charentes (CRGE) organisiert wurde, stand der Erfahrungsaustausch und der Gewinn praktischer Erkenntnisse im Mittelpunkt, insbesondere was die Vorbereitung der Gründung von AGZ betrifft.

1. Tag – 22.04.2008

Besuch des Bootsbaubetriebs „OCQUETEAU“ auf der Ile d'Oléron und des regionalen AGZ „Marennes Oléron“

Präsentation des AGZ Charentes Innov'Emploi aus dem Bereich Industrie, Transport und Landwirtschaft. Gespräch mit einer Mitarbeiterin des AGZ La Rochelle, die für den Bereich Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit und Umweltschutz verantwortlich ist.

2. Tag – 23.04.2008

Besuch des Ressourcenzentrum für AGZ (CRGE) in Poitiers

Das Ressourcenzentrum wurde 2000 mit Mitteln des ESF und der Region gegründet. Ziel ist es heute, die bestehenden AGZ weiterzuentwickeln und neue AGZ zu gründen.

Vorstellung des AGZ „Mode d'Emploi“, der 1998 gegründet wurde. Der AGZ beschäftigt heute 100 Arbeitnehmer und hat 55 Mitgliedsunternehmen. Besuch des AGZ „Adequat“. Hier war die Regionalpresse eingeladen. Der AGZ hat heute 200 Mitglieder und beschäftigt 100 Arbeitnehmer unbefristet in 36 Bereichen.

Präsentation des Verbands der landwirtschaftlichen AGZ (APER – Association pour la promotion de l'emploi rural) aus der Region Poitou-Charentes.

Das zweite **Seminar** fand am 5. Juni in Maasdorf bei Bad Liebenwerda statt: Die Möglichkeiten der « AGZ als Instrument der Integration in den ersten Arbeitsmarkt » wurden am Beispiel französischer und deutscher Projekte analysiert; am 06.06.08 wurde ein „**Partnerschafts-Tag**“ organisiert, auf dem in kleinem Kreise die Brandenburger AGZ und AGZ-Initiativen mit den französischen Partnern ihre jeweiligen Zusammenschlüsse kennen lernen und gemeinsame Aktivitäten planen konnten.

Eine **zweite Studienreise** im Oktober 2008 wurde mit dem Ressourcenzentrum der AGZ der **Bretagne** organisiert. An diesem Austausch nahmen 12 Personen teil, Vertreter/-innen von Projektträgern, der LASA Brandenburg und Unternehmer. Schwerpunkt der Reise waren landwirtschaftliche AGZ und die Branche Hotel/Gastronomie-Tourismus. Am ersten Tag gab es Treffen mit Geschäftsführern von AGZ im Tourismus, ein Treffen mit der Präsidentin der IHK Nantes und die Präsentation einer Software zum Management der AGZ-Arbeitskräfte. Am zweiten Tag in der Bretagne stand das Treffen mit landwirtschaftlichen AGZ, einem Betriebshelferdienst und dem Ressourcenzentrum Bretagne im Vordergrund.

Ein drittes und **abschließendes Seminar** fand in Schlepzig am 29. November 2009 statt. Zentrales Thema waren auch hier die Landwirtschaft und der Tourismus.

2 Evaluationskonzept: eine klassische zweispurige Evaluation

Dem Ziel einer pragmatisch orientierten Evaluierung sollte folgendes Vorgehen dienen:

1. Die Begleitung der Umsetzung des Projekts durch die regelmäßige Durchführung von teilnehmenden Beobachtungen.
2. Die Erhebung der Einschätzung der Arbeitstreffen mittels Fragebögen, die an die jeweiligen Teilnehmer/-innen verteilt wurden.
3. Die Erarbeitung von zwei Werkzeugen zur Effektivitätsmessung: Einem Instrument des Management durch Zielvorgaben (MBO) und einem Instrument zur Qualität transnationalen Lernens/Wissenstransfer.

Um eine pragmatisch orientierte Evaluierung durchzuführen, schlugen wir vor, einem eher klassischen Format zu folgen: Eine Begleitung der Umsetzung des Projekts durch die regelmäßige Durchführung von teilnehmenden Beobachtungen und durch die Auswertung der auf den Treffen an die Teilnehmer/-innen verteilten Fragebögen, gekoppelt mit der Erarbeitung von zwei Werkzeugen zur Effektivitätsmessung (ein Instrument des Management durch Ziele (MBO) und ein Instrument zur Qualität von transnationalem Lernen/Transfer).

Einerseits wurde eine summative Evaluierung durchgeführt:

- Evaluationsprozess: Unterstützung der Projektpartner, um die Fortschritte in der Umsetzung des Projekts zu messen und damit das Projekt „in der Spur“ zu halten.
- Ziele der summativen Evaluierung:
 - Definition der Ziele des Projekts und Vorschläge für eine Effektivitätsmessung durch qualitative und quantitative Indikatoren
 - Kontinuierliches Feedback über die Umsetzung des Projekts durch die Erhebung von standardisierten Fragebögen
- Zielgruppe: Management- und Koordinierungsteam (tamen.)
- Evaluationsmethodik:
 - Teilnehmende Beobachtung und Berichterstattung durch die Fragebogen-Erhebung
 - Umsetzung eines einfachen MBO-Werkzeugs (Management by Objectives)

Parallel dazu lief eine formative Evaluierung:

- Evaluationsprozess: Informationen und Daten sammeln und produzieren, um die Endergebnisse des Projekts zu messen und zu illustrieren.
- Ziele der formativen Evaluierung:
 - Kontextualisierte Definition transnationalen Lernens
 - Messung der Transfer-Qualität durch qualitative und quantitative Indikatoren
- Zielgruppe: Management- und Koordinierungsteam (tamen.); Gruppe der „kontinuierlichen“ Teilnehmer/-innen (20)
- Evaluationsmethodik:
 - Literaturerhebung und kurzes Konzept-Papier zum transnationalen Lernen
 - Explorative Interviews (2), um einen deutsch-französischen Leitfaden zu entwickeln
 - Semi-strukturierte (telefonische) Interviews mit regelmäßigen Teilnehmer/-innen (10 aus Frankreich und 10+10 aus Deutschland)

Management durch Ziele: die Ziele des Projektes formulieren

Auf Basis des Projektantrags und des ESF Operationellen Programms des Landes Brandenburg stellte der Projektträger der Evaluatorin eine Liste der Ziele des Projekts im Mai 2008 zur Verfügung.

Erstes Ziel

Sensibilisierung und Information

- von Unternehmen für/über betriebliche Kooperationen und AGZ (150 Unternehmen)
- von Sozialpartnern (durch Versand der Dokumentation der Konferenz an die teilnehmenden Betriebe und Sozialpartner; AGZ-Initiativen erhalten die Dokumentation zum Verteilen an ihre Partnerbetriebe).

Zweites Ziel

Steigerung der Akzeptanz des Modells AGZ bei Unternehmen, Sozialpartnern und anderen Arbeitsmarktakteuren

Drittes Ziel

Gewinnen von neuen Unternehmen für die **Gründung von AGZ** (20 Unternehmen)

Viertes Ziel

Unterstützung von Gründungsinitiativen

Zielgruppen

Das Projekt richtet sich an KMU in Brandenburg, d. h. sowohl an potenzielle als auch an bestehende Mitgliedsbetriebe von AGZ, an Akteure der AGZ und AGZ-Initiativen selbst, aber auch an Akteure der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik auf regionaler und auf Landesebene sowie an Vertreter/-innen der Sozialpartner.

Angesprochen sind damit **vier Ebenen**

- Betriebe,
- AGZ Manager (ebenfalls Betriebe),
- Politik, Kammern, Sozialpartner,
- Experten, Sozialwissenschaftler, Juristen, Berater.

3 Ergebnisse der summativen Evaluation

3.1 Zusammenfassende Erhebung der vier Arbeitstreffen

Anhand der Auswertung der Fragebögen, die anlässlich der Treffen verteilt wurden, lässt sich sowohl eine Evaluierung der Zusammenarbeit erfassen als auch eine Dynamik vom ersten zum letzten Treffen feststellen.

3.1.1 Die Anerkennung einer kompetenten Projektkoordination auf internationalem Niveau

Bemerkenswert ist, dass die Organisation aller Treffen (sowie der zwei Studienreisen)¹ durch das Koordinationsteam von allen Teilnehmer/-innen gelobt wurde.

Die üblichen « Knackpunkte » von solchen Treffen « auf internationalem Niveau » – das Dolmetschen und der Raum für informellen Austausch - wurden durchwegs gemeistert. Beide Punkte wurden bei französischen und deutschen Teilnehmer/-innen ähnlich hoch gewürdigt.

¹ - Die Evaluierung der 2. Studienreise wurde in der abschließenden Befragung der deutschen Teilnehmer/-innen des Projekts von einem Team der Universität Jena, geleitet von Prof. Michael Behr, durchgeführt.

Dem internationalen Austausch wurde systematisch der höchste Stellenwert in der Evaluierung zugewiesen. Die erfolgreiche Umsetzung dieses Punktes wurde in den persönlichen Kommentaren, die in den Fragebögen abschließend erbeten worden waren, mehrmals als besonders gelungen herausgestrichen: Die von tamen. im Rahmen von mehreren EU-Projekten gesammelten Erfahrungen machten sich hier positiv bemerkbar. Der internationale Austausch unter Praktikern erfordert nämlich Kompetenzen, die sich von den erforderlichen Kompetenzen zum wissenschaftlichen Austausch wesentlich unterscheiden - die Vermittlungsdimension der Moderation wird hier z. B. noch bedeutsamer.

3.1.2 Die Seminare wurden besser bewertet als die Konferenz

Das Konferenz-Format - zur Verbreitung des AGZ Modells in der (über)regionalen Öffentlichkeit - wurde sowohl hinsichtlich der Organisation als auch bezüglich der Effektivität strenger bewertet als die beiden Seminare.

Dies liegt möglicherweise an den Rahmenbedingungen der Vorbereitung der Potsdamer Konferenz, die in einem politisch konfliktreichen Umfeld stattfand (IGM-Kampagne gegen Leiharbeit). Diese Kampagne hatte auch Auswirkungen auf den endgültigen Teilnehmerkreis. Wegen des Fehlens des DGB haben strategische Ansprechpartner gefehlt, deren Beiträge die Debatte bereichert hätten.

Dies liegt aber auch an dem Raum selbst, der für Debatten und Diskussionen zur Verfügung stand. Dieser wurde von der Mehrheit der Teilnehmer/-innen zeitlich als nicht ausreichend empfunden (53 % der Teilnehmer/-innen). Zudem wurde die Moderation der Arbeitsgruppen teilweise moniert (von 27 % der Teilnehmer/-innen).

Das Seminar-Format scheint den Erwartungen und Zielen zahlreicherer Teilnehmer/-innen entsprochen zu haben: Die hohe Technizität der Informationen hat dank der präzisen Organisation des internationalen Austauschs zu einer höheren Effektivität der Seminare geführt (im Vergleich zur Konferenz). Dies gilt für alle der vier evaluierten Dimensionen: Informationseffekt - Diffusionspotenzial - Netzwerkeffekt - Lerneffekt.

3.1.3 Eine leicht abnehmende Zufriedenheit zwischen den Seminaren

Obwohl das zweite und das dritte Seminar (Maasdorf, Juni 2008 und Schlepzig, November 2008) von seinen Teilnehmer/-innen als erfolgreich eingeschätzt wurden, sank jedes Mal die Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen leicht (im Vergleich zum 1. Angermünder Seminar). Dies könnte möglicherweise an den ausgeprägten Vorkenntnissen einiger Teilnehmer/-innen liegen, für die dieses Seminar nicht in ausreichendem Maße Neuigkeiten bot: Während das Diffusionspotenzial der gewonnenen Informationen gleich hoch bleibt, sinken der Netzwerkeffekt, der Informationseffekt und der Lerneffekt wesentlich. Dieses Auseinanderfallen lässt vermuten, dass die zusätzlich gewonnenen Informationen/Kontakte für ein Viertel der Teilnehmer/-innen nicht ausreichend waren.

3.2 Management durch Ziele: Erarbeitung von quantitativen Indikatoren

Von den fünf am Anfang des Evaluierungsprozesses vereinbarten Zielen wurden drei Ziele im vollen Umfang erreicht (Sensibilisierung von KMU und von Sozialpartnern für das Modell der AGZ; Steigerung der Akzeptanz für das Modell). Ein Ziel wurde sogar weit übertroffen (Gründung neuer AGZ-Initiativen). Ein Ziel wurde nur zu 82 % erfüllt (Unterstützung von Gründungsinitiativen) und dies lag höchstwahrscheinlich an der Überinformation einiger Teilnehmer/-innen, die durch die Treffen nicht viel mehr neue Informationen gewinnen konnten.

Diese Hypothese wurde durch informelle Austausche mit der Evaluatorin bestätigt.

Ziele	Indikator	Aktueller Wert	Abdeckung der Zielsetzung (%)
1.1 Sensibilisierung von KMU	150 Unternehmen <u>Quelle:</u> Teilnehmerliste	Ca. 150	100 %
1.2 Sensibilisierung von Sozialpartnern	Verteilung der Dokumentation <u>Quelle:</u> Teilnehmer-Diffusionsliste	Alle Tagungsteilnehmer/-innen erhalten mail oder Brief, dass die Dokumentation von der Webseite herunterladbar ist, auf Wunsch wird sie in Papierform verschickt	100 %
2. Steigerung der Akzeptanz des AGZ-Modells	Von den deutschen Teilnehmer/-innen der 4 Arbeitstreffen gemessen <u>Quelle:</u> - Frage 7 (zum Diffusionspotenzial des AGZ-Modells) des Fragebogens zur Erhebung der Arbeitstreffen - Ergebnisse der Ex-Post Evaluierung von M. Behr & K. Schröter (B1)	Vom ersten Treffen in Angermünde bis zur abschließenden Evaluation ist die Akzeptanz von 74 % auf 84 % gestiegen.	100 %
3. Gründung neuer AGZ Initiativen	Während des Projektverlaufs 20 Unternehmen gewinnen <u>Quelle:</u> tamen./BV-AGZ	33 Unternehmen	165 %
4. Unterstützung von Gründungsinitiativen	Informationsgewinn für die berufliche Praxis durch die Arbeitstreffen <u>Quelle:</u> Frage 6 (zum Lerneffekt) des Fragebogens zur Erhebung der Arbeitstreffen (B2)	Von 70 % der Teilnehmer/-innen wurde dieser Lerneffekt als <u>hoch</u> eingestuft - von 12 % als <u>sehr hoch</u> und von 13 % als eher <u>niedrig</u> .	82 %

Bemerkungen zur Kalkulation der oben angegebenen Werte:

(B1) vgl. Seite 11 des Behr&Schröter Berichts (3.3. „ Die Veranstaltung als Werbung für das Modell der AGZ“): „84 % der Befragten geben an, Dritte bereits jetzt über die Veranstaltungen informiert zu haben, weitere 8 % haben dies noch vor. Nur circa jeder Zehnte hat diese Frage verneint“. Diese abschließende Zahl (84 %) wurde hier mit dem 1. und dem 3. Arbeitstreffen verglichen, d. h. mit dem Anteil der Teilnehmer/-innen, die das Diffusionspotenzial das Modell als sehr hoch schätzen: es waren 74 % in Angermünde und 77 % in Schlepzig.

(B2) Hier wurden durchschnittliche Werte gerechnet: der Durchschnitt der selbsteingeschätzten Intensität des Lerneffekts, bei den Teilnehmer/-innen der drei „technischen“ Treffen. Diese drei Treffen waren hauptsächlich für potenzielle und aktuelle Initiativ-Träger vorgesehen – im Unterschied zu der Konferenz, die auf die Sensibilisierung und die Information der breiteren Öffentlichkeit zielte. Der Durchschnitt für einen hohen Lerneffekt war von 70 %, d. h. eine breite Mehrheit der deutschen Teilnehmer/-innen konnte bei

jedem Treffen eine erhebliche Menge an Informationen sammeln, deren direkte Anwendbarkeit in der alltäglichen beruflichen Praxis als hoch eingestuft wurde. Dagegen schätzten 13 % der Teilnehmer/-innen diesen Lerneffekt als eher niedrig ein; aber 12 % schätzten ihn als sehr hoch ein. Wir haben die zwei positiven Werte addiert.

4 Messung der Qualität und der Effektivität des transnationalen Austauschs im Lauf des Projektes

Basierend auf unserer Erfahrung und der Literatur zu diesem Thema sind nachfolgend die Indikatoren aufgelistet, die für eine differenzierte Auswertung der Wirkung praxisorientierter transnationaler Austauschprogramme von Projekten wichtig sind². Diese lassen sich in drei Ebenen unterteilen:

- Die Voraussetzungen: die Kompetenzen der „Vermittler“ sind hier zentral
- Die Methodik: eine gründliche Projektdurchführung und -vorbereitung
- Die Ziele: Lernprozesse nach Akteurstypen und nach Ebenen (individuell – kollektiv - organisatorisch) differenzieren.

Diese analytische Annäherung zum Thema «Messung der Qualität transnationalen Lernens» soll als erster Schritt der formativen Evaluation dienen: die Kriterien, die in Form von Checklisten von dem Projektträger (Sigrid Wölfing) und der Evaluatorin für das MASGF verfasst wurden, werden an dem Beispiel des Projekts «Internationaler Austausch zu AGZ» getestet.

Diese Kriterien dienten in einem zweiten Schritt als Orientierungsmaßstab zur Ausarbeitung des Leitfadens, der den abschließenden Telefoninterviews zum Thema Effektivität des internationalen Austausch zugrunde gelegt wurde.

4.1 Überdurchschnittlich erfüllte Voraussetzungen: ein Team mit hohen Kompetenzen im internationalen Projektmanagement

Nedergard (2005)³ skizziert nach seinen empirischen Untersuchungen sieben ideale Voraussetzungen für einen effektiven internationalen Austausch, die Orientierungsmaßstäbe anbieten: das AGZ-Projekt erfüllt all diese sieben Voraussetzungen. Diese Behauptung stützt sich auf die teilnehmende Beobachtung aller Arbeitstreffen durch die Evaluatorin und auf Vorkenntnisse über die beruflichen Laufbahnen der im Koordinierungsteam tätigen Personen.

1. Eine maximale **thematische Fokussierung**: Das vorliegende Projekt widmet sich ausschließlich einem Instrument und dessen Umsetzung im deutschen Kontext – dem AGZ-Modell.
2. **Homogenität der Teilnehmer/-innen** und ihrer beruflichen Profile: alle Teilnehmer/-innen der Projekt-Arbeitstreffen sind entweder Unternehmer oder Arbeitsmarktexperten – die ersten sind (potenzielle oder schon aktive) Umsetzer des AGZ Modells und die zweiten sind potenzielle Vermittler des Modells.

² - Dieser Absatz basiert auf einen im Mai 2008 von Sophie Rouault und Sigrid Wölfing verfassten Beitrag, der einige Vorschläge zur Evaluierung des ESF operationellen Programms im Brandenburgischen MASGF auf dem Gebiet „Transnationale Arbeit“ bieten sollte. Die in diesem Papier genannten Kriterien wurden für die Zwischenevaluierung des vorliegenden Projekts herangezogen.

³ - Nedergaard, Peter (2005) « Transnational Learning Processes : European and Nordic Experiences in the Employment Field », Working paper n°3, International Center for Business and Politics / Copenhagen Business School, <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/8791690021.pdf>

3. **Häufigkeit des Austauschs:** Innerhalb von 12 Monaten wurden insgesamt vier Arbeitstreffen und zwei Studienreisen durchgeführt.
4. **Politische Mobilisierung ohne Einflussnahme⁴:** Als eines von drei Modell-Projekten des Operationellen Programms des ESF Brandenburgs wurde das Projekt von Beginn an von der Brandenburger Regierung prioritär unterstützt. Als Ausdruck dieser Mobilisierung ohne Einflussnahme können folgende Umstände gewertet werden: Zunächst wurde die Erarbeitung von Qualitätsstandards des AGZ-Modells vom MASGF gefördert und mit detailliertem Kommentar befürwortet, wohingegen deren Inhalt von (einigen) Projektteilnehmer/-innen autonom definiert wurde. Darüber hinaus war die Eröffnungsrede der Potsdamer Konferenz⁵ als klare Parteinahme für das AGZ-Modell zu verstehen bzw. als eindeutige Abgrenzung zu der von der IG Metall initiierten allgemeinen Kampagne gegen Zeitarbeit und zu dem anschließenden Boykott der Konferenz durch die Vertreter/-innen des DGB (Berlin-Brandenburg).
5. **Hoch organisierter Raum für den Austausch:** Vgl. zu diesem Punkt 4.2.
6. **Differenzierte Situationen zwischen den teilnehmenden Ländern⁶:** Der wesentliche Unterschied ergibt sich insbesondere aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen in beiden Ländern: In Frankreich werden die AGZ seit 1985 durch ein Spezialgesetz geregelt. In Deutschland unterliegen die AGZ dem allgemeinen Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).
7. **«Katalysatorische» Persönlichkeit(en):** Persönlichkeiten, die sowohl eine technische Expertise zum Thema AGZ als auch eine Kompetenz zur transnationalen Vermittlung aufweisen, sind im Koordinationsteam präsent: Ihre Erfahrung im Bereich transnationaler Arbeit erstreckt sich auf mehr als 20 Jahre EU-Projektförderung.

Wir werden uns zunächst auf die Kompetenzen des tamen.-Teams⁷ konzentrieren, welches den transnationalen Austausch organisiert. « **Sprachkompetenz, interkulturelle Erfahrung und kognitive Flexibilität** » bilden zusammen die Fähigkeit, „richtig“ vergleichen zu können, d. h. in der Lage zu sein, Unterschiede zwischen verschiedenen nationalen/regionalen, sozioökonomischen und politischen Kontexten erkennen und einordnen zu können, einen systematischen Vergleich ziehen zu können und das Projekt vor diesem Hintergrund zu begleiten und zu organisieren.

Dieser Kompetenz-Komplex war im Koordinierungsteam von vorneherein vorhanden:

- tamen. hat im Rahmen von zwei vorangegangenen ESF-Projekten das französische AGZ-Modell in Deutschland als Konzept der Arbeitsmarktpolitik eingeführt und im Rahmen mehrerer wissenschaftlicher Studien, die vom Land Brandenburg bzw. vom Bund finanziert wurden, die Anpassung dieses Modells an die rechtlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedingungen begleitet/vorangetrieben;
- tamen. ist in die Aktivitäten der französischen AGZ-Verbände kontinuierlich involviert (z. B. durch regelmäßige Teilnahme an den jährlichen Treffen der AGZ Frankreichs);
- tamen. war an die Gründung des europäischen Ressourcenzentrums der AGZ von Anfang an beteiligt.

Diese Eckdaten sprechen für die Kompetenz des Koordinierungsteams, einen deutsch-französischen Austausch zum hoch technischen Thema „AGZ“ gut vorzubereiten und umzusetzen.

⁴ - Aus Nedergaard (2005): „interest expressed by the relevant politicians for the project but insulation of the project from the political daily level of influence“; d. h. öffentlich angekündigtes Interesse relevanter Politiker für das Projekt, aber ohne Einflussnahme der „Alltagspolitik“ auf den Projektverlauf.

⁵ - Die Rede wurde von Frau Sabine Hübner gehalten, Abteilungsleiterin im MASGF für Arbeit und Gleichstellung.

⁶ - Aus Nedergaard (2005): „large variations in the policy contexts can better fuel the exchange than very similar national policy backgrounds“; d. h. je stärker die zu vergleichenden (nationalen) politischen Rahmenbedingungen voneinander abweichen, desto fruchtbarer ist der Austausch.

⁷ - Die Kompetenzen für eine allgemein gute Projektleitung werden hier nicht angesprochen (diese wurde von den Teilnehmer/-innen der Arbeitstreffen bewertet; vgl. die Ergebnisse der summativen Evaluierung in 3.1). Wir konzentrieren uns hier auf die Bewertung der Kompetenzen zum transnationalen Austausch und Lernen.

4.2 Die Methodik: eine gründliche Projektdurchführung und -vorbereitung

Transnationales Lernen sollte als eine Methodik für und nicht (nur) als ein Output transnationalen Austauschs gesehen werden. Deswegen sollte die internationale Kooperation sehr sorgfältig vorbereitet und organisiert werden.

4.2.1 Den transnationalen Austausch gut vorbereiten

Verschiedene konkrete Maßnahmen sollen hier genannt werden, die als Checkliste sowohl für das Projektmanagement durch das Koordinierungsteam als auch für Mittelgeber zur qualitativen Evaluation des transnationalen Austausch dienen können:

- a. Der Projektträger sollte bereits vor Projektbeginn über gute technische Kenntnisse über das Projektvorhaben verfügen, um Missverständnissen (und/oder Übersetzungsfehlern) vorzubeugen bzw. um diese möglichst frühzeitig zu beseitigen. Grundvoraussetzung dafür ist die Kenntnis vorangegangener Projekte, Studien, Veröffentlichungen, etc.
- b. Ein Engagement zu Transnationalität erzeugen/fördern: Die Projektteilnehmer/-innen sollten zur aktiven Mitwirkung am transnationalen Austausch bereit sein, was ein Engagement im wahren politischen Sinne voraussetzt.
- c. Eine mehrsprachige Dokumentation als gemeinsame Ausgangsbasis: Präsentation der Kern-Teilnehmer/-innen, des Projektvorhabens, der Projektziele und der Projektmethodik.
- d. Eventuell: Vorbereitungstreffen der Projektmanager.
- e. Den Teilnehmer/-innen dabei zu helfen, ihren national geprägten (Verwaltungs-, Politik-, Wissenschafts-) Jargon zu überwinden.
- f. Schriftliche Dokumentation (Reader) zum gegenseitigen Kennenlernen der Teilnehmer/-innen.
- g. Förderung des informellen Austauschs.
- h. Es sollte ein Glossar mit den das Projekt prägenden Begrifflichkeiten in den Sprachen aller Partner angelegt werden. Dabei sollten auch die unterschiedlichen (historischen und gesellschaftlichen) Konnotationen dargestellt werden.
- i. Der unterschiedliche Umgang mit Zeit und Geld in den jeweiligen Partnerländern ist zu „moderieren“.
- j. Und nicht zuletzt sind die Erkenntnis des Gemeinsamen (der gemeinsamen europäischen Kultur und Identität) über das Trennende herauszuarbeiten.

Von den oben aufgelisteten 10 Punkten wurde in diesem Projekt nur auf das Glossar (Punkt « e ») verzichtet - die termini technici des AGZ-Modells wurden aber (u. a.) im Rahmen des juristischen Seminars in Angermünde vergleichend thematisiert. Der Umgang der einzelnen Partnerländer mit Zeit und Geld (Punkt « f »), insbesondere was die Organisation des Treffen-Zyklus anbelangt, war nicht Gegenstand dieser Untersuchung, insbesondere wurden der Evaluatorin insoweit keine näheren Informationen zur Verfügung gestellt. Die Evaluatorin geht davon aus, dass dieser Punkt direkt zwischen dem Projektträger und seinen französischen Partnern diskutiert und geregelt wurde. Bislang liegen keine Anhaltspunkte vor, die hier auf einen Konflikt hinweisen.

Abgesehen davon kann uneingeschränkt testiert werden, dass tamen. die Vorarbeiten zur Erleichterung des transnationalen Austauschs in allen Punkten erbracht hat; sei es durch die Herstellung einer kompakten zweisprachigen Dokumentation (Faltblatt zur Umsetzung des AGZ-Modells in beiden Ländern; Präsentation der deutschen Initiativen), sei es durch die Schaffung günstiger Rahmbedingungen für den deutsch-französischen Austausch (Einstellung von Dolmetschern, die mit dem Modell AGZ vertraut waren; Powerpoint-Folien, um längere mündliche Präsentationen zu strukturieren; sprachliche Begleitung formeller und informeller «Tête-à-tête» zwischen deutschen und französischen Initiative-Trägern).

4.2.2 Den transnationalen Austausch in allen Details organisieren

Hier kann wiederum eine Checkliste nützlich sein, um die Qualität des internationalen Austauschs anhand von Entscheidungen zu messen, die für das Projektmanagement getroffen wurden.

Basierend auf den eigenen Beobachtungen und auf der Fragebogenerhebung haben wir nachfolgend die Ergebnisse der Evaluation zu jedem Kriterium graphisch zusammengefasst: von «+++» für die optimale Erfüllung bis zu «-» für eine teils fehlerhafte Erfüllung des Kriteriums. Zur Klarstellung sei darauf hingewiesen, dass keine schlechtere Benotung als «-» vergeben worden ist.

- a. Um einen Austausch von inhaltlich hoher Qualität zu erreichen, sollten sich die Teilnehmer/-innen am besten in ihrer **Muttersprache** ausdrücken können. Englisch («poor Globish» eigentlich) ist unserer Erfahrung nach suboptimal und für praxisbezogene Projekte sogar ungeeignet: (+++)⁸.
- b. **Schritt für Schritt vorgehen**, den Teilnehmer/-innen Zeit lassen, sich neue Kenntnisse anzueignen: Motivierte Teilnehmer/-innen können viele Informationen aufnehmen, wenn sie in einer logischen, konzentrierten und visuellen Form präsentiert werden: (+++).
- c. Eine **Powerpoint-Präsentation** in den anderen Sprachen (d. h. nicht in der Muttersprache des Vortragenden) ist für die Gedächtniswirkung eine sehr effektive Ergänzung der Übersetzung: (+).
- d. Anspruchsvolle **Exposés**, die das Projektvorhaben in einem breiteren gesellschaftlichen Kontext darstellen, können als „Bindemittel“ zwischen den Teilnehmer/-innen dienen: (++) .
- e. Arbeitsgruppen - „Zwischen **thematischen und nationalen AGs** variieren“: es hat sich als hilfreich erwiesen, den jeweiligen nationalen Gruppen Gelegenheit zur „Selbstverständigung“ zu geben, d. h. unter sich (d. h. auch ohne interkulturelle Rücksichtnahme und evtl. „politisch unkorrekt“) die Eindrücke und Erfahrungen zu reflektieren. AGs, die Berufsgruppen bzw. Kollegen aus den beteiligten Ländern zusammenbringen (z. B. Gewerkschafter, Sozialarbeiter, Ministeriumsmitarbeiter derselben Ressorts) helfen, die internationale Gemeinsamkeit zu erkennen: (+).
- f. Wenn möglich auf die **paritätische Verteilung der Rollen** achten (aus jedem Land ein Moderator/Vortragender): (+++).
- g. Ein abgestimmter **Leitfaden für die Moderation** (besonders der Arbeitsgruppe) ist wie immer nötig: (-).
- h. Der Raum für **informellen Austausch** sollte auch organisiert werden: z. B. Personen nennen, die zur Verfügung stehen, falls Teilnehmer/-innen eine spontane Übersetzung brauchen, um sich zu verständigen: (+++).
- i. **Transparenz** schaffen: jede/r Teilnehmer/-in sollte jederzeit über den Verlauf des Projekts und die Hintergründe getroffener Entscheidungen informiert sein: (x).

Kommentar zu den Ergebnissen, die nicht die maximale Erfüllung erreichen:

- c. Die Teilnehmer/-innen der Arbeitstreffen sind oft zu beschäftigt, um in der Lage sein, elektronische Dokumente im Voraus zu liefern, und damit eine frühzeitige Übersetzung und nicht in letzter Minute zu ermöglichen: Daran wird sich aber voraussichtlich nicht viel ändern lassen.
- d. Das AGZ-Modell wird von den Teilnehmer/-innen aus beiden Ländern als das bisher einzige überzeugende Instrument zur **Umsetzung des Flexicurity-Prinzips** betrachtet. Daher wird diese Aussage ausschließlich der einzige Input in einer breiteren gesellschaftlichen Debatte z. B. um den Wandel der Arbeit sein.

⁸ - Dieser Code konnte für das letzte Kriterium nicht verwendet werden (mit einem Kreuz (x) markiert).

- e. Die Organisation von Arbeitsgruppen in den jeweiligen Ländern war nicht Gegenstand der Förderung.
- g. Obwohl tamen. sie vorbereitet hatte, wurde z. B. während der Konferenz in manchen AGs auf die im Voraus verteilten Leitfäden nicht geachtet: Könnte dies eine Konsequenz der Moderation durch Unternehmer sein, d. h. durch Personen, die gern autonom agieren?
- i. **Transparenz:** Dieser Punkt lässt sich nur schwer beantworten. Aufgrund eigener Beobachtungen kann die Evaluatorin feststellen, dass jede/r Teilnehmer/-in jederzeit über den Verlauf des Projekts informiert wurde. Ob aber jede/r Teilnehmer/-in über die Hintergründe der getroffenen Entscheidungen informiert wurde, bleibt unklar. Der Evaluatorin stehen augenblicklich nicht die Informationen zur Verfügung, um diesen Teil der Frage zu beantworten.

4.2.3 Eine qualitativ hochwertige Übersetzungskapazität einplanen, selbst wenn dies kostenintensiver ist

Ein paar Grundvoraussetzungen scheinen uns aus der Erfahrung verschiedener internationaler Projekte sehr wichtig:

- a. Ohne gute Dolmetscher lässt sich ein transnationales Projekt nicht erfolgreich durchführen, d. h. die Dolmetscher müssen auch technisch auf dem Stand der inhaltlichen Fragen des Projekts sein. Dies ist der letzte Posten im Budget, an dem gespart werden sollte.
- b. Das Hintergrundmaterial ist den Dolmetschern mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf in den jeweiligen Projektsprachen zu überlassen.
- c. Während des gesamten Projektverlaufs sollte mit einem einheitlich Übersetzerteam gearbeitet werden. Das gewährleistet, dass die Dolmetscher mit den termini technici des Projekts vertraut sind; bestenfalls können sie sogar in die Rolle der interkulturellen Vermittler hineinwachsen.

Das tamen.-Team hat diese Bedingungen mehr als erfüllt, indem es Dolmetscher eingestellt hat, die bereits in früheren ESF-Projekten Erfahrung mit dem AGZ-Modell gesammelt hatten. Die Kontinuität des Übersetzungspersonals wurde grundsätzlich gewährleistet. Eine krankheitsbedingte Ausnahme bestätigte die Regel, mit entsprechenden Konsequenzen. (Vgl. das Feedback zur Potsdamer Konferenz im Anhang.) Darüber hinaus hatte tamen. entschieden, auch im Rahmen kleinerer Gruppen (d. h. AGs von ca. 20 Teilnehmer/-innen) mit der teureren Simultanübersetzung und der entsprechenden Infrastruktur (gesonderte Kabinen etc.) zu arbeiten.

Die Investition in eine hochwertige Übersetzung hat sich unserer Meinung nach in einer hohen und relativ stabilen Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen mit der Organisation der Arbeitstreffen ausgezahlt.

4.3 Die Ziele des Austauschs genau definieren

Die beiden folgenden Definitionen von Lernen scheinen uns am besten geeignet, die komplexe Auswirkung eines transnationalen Austauschs zu beschreiben und eventuell zu messen:

- «when relevant actors accept or become convinced that new concepts or combination of concepts are more suitable as description of the social reality» (Nedergaard, 2005)
- «a continued social process of reproduction and negotiation which is embedded in language» (a. a. O.)

Diese eher abstrakten Definitionen von Lernen sollen die Evaluationsarbeit in der abschließenden Phase des Projektes erleichtern, indem sie helfen, den Lernprozess der

Projektteilnehmer/-innen aufzudecken und insoweit auch eventuell nach Teilnehmergruppen und -profilen zu differenzieren.

Jedes Projekt verfolgt implizit oder explizit mehrere Ziele auf unterschiedlichen Ebenen. Dies betrifft Ziele für unterschiedliche Akteursgruppen in unterschiedlichen Aktionsfeldern, für die Projektleitung, für Projektpartner und –teilnehmer/-innen, Teilziele bestimmter Aktionen, Ziele in Bezug auf die Öffentlichkeit, auf Unternehmen etc. Für einen erfolgreichen internationalen Austausch ist es wichtig, dass diese Ziele, die sich teilweise auch widersprechen können, allen Projektbeteiligten klar sind und von allen mitgetragen werden.

Dieser Absatz soll dazu dienen, ein paar Hypothesen aufzustellen, die im Rahmen der **telephonischen Interviews** systematisch untersucht wurden.

« **Wer sollte was lernen, wie und wozu?**»: Gezielte Lerneffekte sollten nach ihrer Art, den beteiligten Akteuren und dem Anwendungsgrad differenziert werden. Dazu ein paar Orientierungsfragen:

- a. Geht es um einem **(a)symmetrischen Austausch** zwischen den Ländern A, B und C, d. h. besteht die Möglichkeit, dass sich ein engerer Austausch zwischen A und B entwickelt (z. B. aus historischen, kulturellen oder technischen Gründen), so dass C in die Position des Außenseiters gerät?

In diesem Projekt ist die Asymmetrie zwischen den beiden beteiligten Ländern ein strukturelles Merkmal des Austauschs: Frankreich hat seit 25 Jahren Erfahrung mit dem AGZ-Modell und soll diese nach Deutschland «fließen lassen», so dass deutsche Akteure aus bestimmten Fehlern und Lektionen der französischen Partner lernen können. Die klare Verteilung der Rollen unter französischen und deutschen Teilnehmer/-innen bedeutet aber nicht, dass nur die zweite Gruppe von Teilnehmer/-innen lernt, im Gegenteil: Die Franzosen sollen wiederum lernen, ihre Erfahrung anderen, nicht französischsprachigen Partnern darzulegen, was bei ihnen zu neuen Einsichten führen kann und soll.

- b. Welche **Kategorien von Akteuren** nehmen teil? Entscheidungsträger, Intermediäre/Umsetzer, Betroffene? Ist für alle «Futter» vorhanden? Sind alle für sie in einer zufriedenstellenden Weise in das Projekt eingebunden? Welche spezifischen Interessen sollte der transnationale Austausch beantworten? Wie sind mögliche Interessenkonflikte zu vermitteln? Welchen Gewinn sollten die verschiedenen Akteure aus dem Projekt erzielen?

Das tamen.-Team hat von Beginn an die Kategorien unterschiedlicher Akteure klar identifiziert. Es handelt sich dabei um vier Gruppen: Betriebe, AGZ-Manager (ebenfalls Betriebe), Politik/Kammern/Sozialpartner, Experten/Sozialwissenschaftler, Juristen, Berater. Diese wurden in den Evaluations-Fragebögen der Arbeitstreffen entsprechend erfasst.

Um alle mit «Futter» zu versorgen und bei der Stange zu halten, hat tamen. sich für eine flexible Organisation der Arbeitstreffen entschieden. Angeboten wurden Seminare, Fachgespräche, Konferenzen und Studienreisen. Jedes Format ist auf eine oder mehrere Zielgruppe(n) zugeschnitten; jedes Format bietet eine besondere Art des Wissenstransfers und erzielt unterschiedliche Effekte: Dies reicht vom intensiven Vergleich der rechtlichen Rahmenbedingungen im Fachgespräch bis zur Anerkennung des Modells in der Öffentlichkeit.

- c. Werden (im Lauf der Zeit) **Änderungen** in den Vorstellungen/Kenntnissen/Netzwerken/Arbeitsabläufen der Teilnehmer/-innen erzielt?

Die Erhebung von standardisierten Fragebögen nach jedem Treffen deutet auf solche Änderungen in allen vier Dimensionen⁹ hin. Die semi-strukturierten Interviews haben der Evaluatorin geholfen, diese Antwort zu spezifizieren.

- d. Wird das Lernen auf individuellem/kollektivem/organisatorischem Niveau unterstützt? Auf jedem **Niveau** sind spezifische Instrumente umzusetzen (für die Moderation/Zusammensetzung der AGs etc.) Diese Frage kann hier nicht differenziert beantwortet werden.
- e. **Transparenz:** Ist die Methodik der Projektdurchführung, die Herleitung der Fragestellungen, die Informationsbeschaffung, etc. transparent und nachvollziehbar? Sind alle Entscheidungen über Weichenstellungen transparent?

Wie oben schon angedeutet, konnten diese Fragen im Rahmen der Erhebung der Fragebögen und der teilnehmenden Beobachtung nicht einheitlich beantwortet werden. Die Antwort auf die erste Frage fällt positiv aus.

Zwischenfazit der summativen Evaluation

tamen. hat sich in der ersten Phase des Projektes als äußerst erfahrener Vermittler im internationalen Austausch erwiesen: Das Koordinationsteam hat fast alle Voraussetzungen für die Herstellung optimaler Rahmenbedingungen erfüllt. Dies gilt sowohl für die Kompetenz des Teams als auch für die im Zusammenhang mit dem Projektmanagement getroffenen Entscheidungen.

Zu untersuchen blieb, wie sich dieser hochkomplexe Management-Stil im Hinblick auf die Effektivität des transnationalen Austauschs messen lässt. Die Anfang 2009 geführte Befragung sollte die Auswirkungen der aus dem internationalen Austausch gewonnenen Erkenntnisse auf die berufliche Praxis der Teilnehmer/-innen zeigen, einerseits bei den deutschen, andererseits bei den französischen Teilnehmer/-innen (vgl. 5).

5 Ergebnisse der formativen Evaluation: ein französischer Rückblick auf einen 12-monatigen Austausch

Ergänzend zu der von Dr. Michael Behr und Katharina Schröter geleiteten abschließenden Befragung der deutschen Teilnehmer/-innen wurde eine Befragung bei den französischen Teilnehmer/-innen des Projektes durchgeführt. Diese letzte Befragung war in ihrem Umfang (Zahl der Fragen und der Ansprechpartner) viel limitierter, bot aber einen interessanten Einblick in einen per Konstrukt asymmetrischen internationalen Austausch von hochtechnischer Natur.

Ziele der Befragung

Die Hauptfrage dieser abschließenden/Ex-Post Evaluierung war die folgende: „Wer hat was, wie und wozu im Lauf der letzten 12 Monate im Rahmen des Projektes gelernt?“

- Eine Differenzierung zwischen individuellem, kollektivem und organisatorischem Lernen sollte explorativ untersucht werden.
- Ein besonderes Augenmerk sollte auch auf die Zeitdimension gelegt werden: wie dauerhaft waren die gewonnenen Kenntnisse, die Kontakte zu deutschen/neuen französischen Partnern und gibt es momentan weitere Austauschpläne?
- Eine Reaktion auf die Ergebnisse der Evaluation durch den deutschen Kollegen wurde auch angeregt (Spiegel-Effekt oder doppel „feedback loop“).

⁹ - bzw. Frage 7 („Diffusionseffekt“), Frage 4 („Informationseffekt“), Frage 5 („Netzwerkeffekt“) und Frage 6 („Lerneffekt“).

Methodik

Ein semi-geschlossener Leitfaden wurde – nach Verfügbarkeit und Bereitschaft der Teilnehmer/-innen – schriftlich oder mündlich (durch ein telefonisches Interview) beantwortet. Die Erhebung der Antworten wurde anschließend mit den Ergebnissen der parallelen Evaluierung durch die deutschen Teilnehmer/-innen (wo möglich) verglichen.

Struktur des Leitfadens

Der als Anhang beigefügte (auf französisch verfasste und übersetzte) Leitfaden enthielt fünf thematische Blöcke:

- I. Geographische und demographische Angaben zu jedem/r Teilnehmer/-in,
- II. Ursprung und Intensität der Teilnahme,
- III. Allgemeiner Rückblick auf den gesamten Treffen-Zyklus,
- IV. Ausdifferenzierte Effekte der Treffen (Natur/Dauer),
- V. Spiegel-Effekt: Reaktion auf ausgewählte Ergebnisse der Evaluierung durch die deutschen Teilnehmer/-innen.

Rückmeldungsquote

Der Fragebogen zur abschließenden Evaluierung des Projekts „AGZ International“ wurde per Email verteilt und zum größten Teil auf elektronischem Wege beantwortet.

Die Rückmeldungsquote lag bei **40 %** - ein eher niedriges Ergebnis im Vergleich mit der kontinuierlichen Evaluation. Mögliche Erklärungen dafür sind: Eine späte Zusendung des Fragebogens und eine sehr differenzierte Mobilisierung - systematisch gemeldet haben sich die Personen, die an zwei Treffen teilgenommen haben. Die, die nur in einem einzigen Treffen involviert gewesen sind, fühlten sich offensichtlich nicht betroffen (mit 2 Ausnahmen); 3 Personen (von 15) waren wegen eines Stellenwechsels nicht mehr zu erreichen.

Anschließend wurden die Ergebnisse der Befragung thematisch zusammengefasst (der 2. Punkt wurde weggelassen, da er hinsichtlich der Rückmeldungsquoten analysiert wurde).

5.1 Ausschlaggebende persönliche Angaben zu einzelnen Teilnehmer/-innen

Die organisatorische Nähe zu einem AGZ-Resourcenzentrum war das entscheidendste Kriterium, an der abschließenden Evaluierung des Projektes aktiv teilzunehmen. Mitarbeiter der französischen Resourcenzentren sehen es als ihre „natürliche“ Aufgabe an, den Austausch zwischen regionalen Initiativen und mit europäischen Partner anzuregen und zu unterstützen – die Teilnahme an die Evaluierung ist ein Teil dieser Aufgabe.

Sie sehen sich auch dazu ermutigt, über diesen europäischen Austausch hinaus methodisch und strategisch nachzudenken, da die europäische Dimension des AGZ-Modells mit der Gründung eines europäischen Resourcenzentrums in den letzten Monaten am Gewicht gewonnen hat.

5.2 Allgemeiner Rückblick auf den gesamte Zyklus der Treffen

Die Organisation des Zyklus wurde in ihrer hohen Fachlichkeit und ihrer Internationalität als perfekt gemeistert betrachtet – eine Teilnehmerin wies nochmal auf das entscheidende Kriterium einer hoch kompetenten und mit dem Thema vertrauten Sprachübersetzung hin.

Die französischen Teilnehmer/-innen haben eine gute, aber nicht ausführliche „Aussicht“ auf die Entwicklung des AGZ-Modells und die fachlichen und politischen Diskussionen in Deutschland über diese neue Form der Organisation der geteilten Fachkräfte erhalten.

Der Austausch zwischen deutschen politischen Entscheidungsträgern (Ministerien), Sozialpartnern und Unternehmerverbänden wurde als angemessen betrachtet. Die Abwesenheit der Gewerkschaften auf der Potsdamer Konferenz wurde nochmal bedauert.

Angesichts der deutsch-französischen Treffen in 2007-2008 erscheint den französischen Teilnehmer/-innen die Gesamtlage der deutschen AGZ-Initiativen komplex, aber vielversprechend. Die Unterstützung der Länder und einiger beruflichen Verbände erschien den Franzosen von enormer Wichtigkeit – in Frankreich war erstmals „nur“ der nationale Gesetzgeber als starker Unterstützer dabei. Die zentrale Bedeutung des sozialen Dialogs – auch wenn sie sich im Lauf des Projekts eher negativ ausgedrückt hat (durch den DGB-Boycott der Potsdamer Konferenz) – wurde als ein weiterer Vorteil im deutschen Kontext unterstrichen.

5.3 Effekte der Treffen nach Natur und Nachhaltigkeit der Lernensprozesse

Anhand ganz konkreter Fragen wurde versucht, zwischen individuellen, kollektiven und organisatorischen Lerneffekten zu unterscheiden und deren jeweilige Spannbreite und Nachhaltigkeit zu messen.

Individueller Lernprozess

Hier wurde gefragt, ob und inwiefern der Austausch mit deutschen Kollegen eine reflektierte Analyse der eigenen Erfahrung mit dem AGZ-Modell ermöglicht hat. Die Frage wurde ohne Ausnahme positiv beantwortet.

- Der Rückblick auf 20 Jahre französischer Erfahrung mit dem AGZ-Modell wurde mit Stolz, aber auch mit Bescheidenheit erwähnt.
- Mehrere französische Teilnehmer/-innen betrachten den internationalen Austausch als eine seltene Gelegenheit, auf die „Fundamente“ des AGZ-Modells zurückzuschauen und unter einem anderen Gesichtspunkt (Vergleich der institutionellen Rahmenbedingungen und der unternehmerischen Mentalitäten) erneut in Frage zu stellen. Dies betrifft insbesondere die Schwierigkeiten der Gründungsphase – das Anliegen der meisten noch in der Geburtsphase stehenden deutschen Initiativen.
- Diese Übung des „ständigen Rückblicks“ wurde in dem sich rasch wandelnden ökonomischen Kontext - einer internationalen Finanzkrise, die auch KMU stark berührt - als höchst notwendig betrachtet.

Kollektiver Lernprozess

Zwei Fragen untersuchten die Netzwerk-Effekte des Treffen-Zyklus – d. h. die Netzwerkbildung unter französischen Kollegen einerseits und mit deutschen Kollegen andererseits. In beiden Fällen scheinen diese Effekte geringer als erwartet.

- Die Kontakte mit deutschen Kollegen werden weitergeführt, aber nicht wesentlich erweitert. Für die Mitarbeiter der Ressourcenzentren hat das Projekt die Relevanz des internationalen Vergleiches und eines gemeinsamen europäischen Analysen- und Aktionsrahmens nochmal unter Beweis gestellt. Das frisch gegründete europäische Ressourcenzentrum verkörpert hier die Bildung eines europäischen Gesamterfahrungsschatzes und eines europäischen Kräftebündels für die Verbreitung des Modells in andere EU-Länder, mit der Unterstützung der Europäischen Kommission und anderer supranationaler Organisationen (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände).

- Bilaterale Kontakte zwischen einzelnen AGZ oder Initiativen-Träger erschienen in den Antworten nicht – da sich hauptsächlich die Vertreter der Ressourcenzentren rückmeldeten.

Organisatorischer Lernprozess

- In dieser Hinsicht wurde erstens nach der Übermittlung der Informationen und Kenntnissen in die eigene Organisation (Kollegen, Vorsitzende oder Aufsichtsräte) gefragt, die in dem deutsch-französischen Austausch gewonnen wurden.
 - Die meisten CRGE-Vertreter gaben sich die Mühe, einen ausführlichen Ausblick auf die deutschen AGZ-Initiativen und deren u. a. juristische Schwierigkeiten zu schildern.
 - Die Versammlung des Aufsichtsrats wurde als ein Kreis der Verbreitung dieser Informationen erwähnt; ein für die Internetseite des bretonischen Ressourcenzentrums verfasster Artikel über den Besuch deutscher Kollegen provozierte reichliche Reaktionen – „dass gerade die Deutschen - mit ihrer reichen industriellen Tradition - sich für die AGZ interessieren“, erregte viel Interesse unter teilnehmenden Unternehmern. Daher die anschließende Frage, ob es sich nicht lohnen würde – wenn eine ruhigere Konjunktur es wieder erlaubt, Treffen unter Unternehmern gezielt zu organisieren.
- Zweitens wurden die Auswirkungen des internationalen Austausches in der alltäglichen beruflichen Praxis der einzelnen Teilnehmer/-innen untersucht. Hier war das Echo viel geringer – was daran liegt, dass die meisten deutschen Initiativen sich in ihrer Frühentwicklung befinden und dass der deutsche Kontext spezifische Probleme in sich trägt. Ein Teilnehmer bedauerte, (noch) kein Repertoire an Argumenten zu Verfügung zu haben, um einzelne AGZ von der Notwendigkeit eines europäischen Austausch zu überzeugen.

5.4 Eine französische Reaktion auf die Ergebnisse der Befragung der deutschen Teilnehmer/-innen

Ohne Überraschung erscheinen die Effekte des deutsch-französischen Austauschs im Rahmen des Projekts « AGZ International » als eher asymmetrisch – die deutschen Teilnehmer/-innen konnten von ihren französischen Konterpart mehr praktisches Wissen für eine schnellere Umsetzung (in der Praxis der AGZ und/oder in dem Überzeugungsdiskurs über die AGZ) sammeln. Dies entspricht völlig den Erwartungen aller Teilnehmer/-innen im Rahmen eines solchen Erfahrungstransfers.

Teilnehmer/-innen beider Länder teilen aber stärker denn je die Überzeugung, dass sie eine „aktivistische“ Einstellung stark verbindet, die eine « *conditio sine qua non* » der Verbreitung des AGZ-Modells verkörpert. Die französische Erfahrung, mit ihren Schwierigkeiten und Misserfolgen, die im Rahmen der Studienreisen besonders offen geschildert wurden, verstärkte nachhaltig den Mut der deutschen Initiativen-Träger. Die französischen Teilnehmer/-innen sahen diese Notwendigkeit der Überzeugungsarbeit durch den Austausch erneut bekräftigt.

Die Notwendigkeit des europäischen Austauschs – für die deutschen Teilnehmer/-innen eher pragmatisch orientiert – gewann für die französischen Teilnehmer/-innen eine zusätzliche Dimension: Für sie ist die europäische Ebene des Austauschs die heutzutage nachhaltige Ebene der praktischen und politischen Diskussion um das AGZ-Modell geworden, da das ökonomische und unternehmerische Tagesgeschehen der KMU von internationalen Phänomenen immer stärker berührt wird. Der Sozialdialog muss deswegen auch auf europäischer Ebene gestärkt werden und das AGZ-Modell kann hier einen wesentlichen Beitrag in der Debatte zur Sicherung der individuellen beruflichen Laufbahnen in einem eher instabilen ökonomischen Kontext leisten.

Schlussfolgerungen

Die sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Ansätzen geführte summative Evaluation und die formative/ex-post Evaluation ergänzen sich und bestätigen sich in ihren Ergebnissen: Die in der ersten Phase der Evaluation analysierte Erfahrung von tamen. mit transnationalen Projekten ermöglichte durch die ganze Laufzeit des Projekts einen intensiven Austausch unter Spezialisten der Arbeitgeberzusammenschlüsse und mit deutschen und französischen Unternehmen, im Dialog mit Experten der regionalen Arbeitsmarktpolitik und Vertretern der Sozialpartner (sowohl von der Arbeitgeber- als auch von der Arbeitnehmerseite).

Dieses Projekt spiegelt (hoffentlich) eine neue Generation von europäischen Projekten wider, die sich durch eine hohe Effektivität des technischen Austausches und durch ein starkes Potenzial an arbeitsmarktpolitischen Erfahrungstransfers charakterisieren lassen. Die Lerneffekte solcher technischen Austausche gehen weit über die bilateralen berufliche Sozialisierung oder „Annäherung“ hinaus und lassen sich - besonders bei den deutschen Teilnehmer/-innen des Projekts - ausdifferenzierter in ihrer Natur und ihrer Nachhaltigkeit messen.

Die Nachhaltigkeit der Partnerschaften unter Hauptakteuren und Hauptmotivatoren des Projektes - konkretisiert zum Beispiel durch die gemeinsame Gründung eines europäischen Ressourcenzentrums der AGZ Ende 2008 - ist ein weiteres Merkmal neuer langfristiger Allianzen auf europäischer Ebene. Die Zeit der „forcierten und zufälligen Hochzeiten“ der früheren ESF Förderperioden rückt damit schnell in die Vergangenheit und macht Platz für eine Zeit der hoch pragmatischen und strategischen transnationalen Partnerschaften, in der operative und pragmatisch umsetzbare Ziele im Vordergrund stehen.

ANHANG N°1 Fragebogen zur summativen Evaluierung

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
wir sind sehr an Ihrer Meinung über diese Konferenz interessiert. Daher möchten wir Sie herzlich bitten, diesen Fragebogen gegen Abschluss der Konferenz auszufüllen und uns zur Verfügung zu stellen. Selbstverständlich werden die Daten nur anonymisiert ausgewertet. Über die Ergebnisse dieser kleinen Erhebung werden wir Sie gerne informieren.

(1) War das Seminar aus Ihrer Sicht insgesamt erfolgreich?

- sehr erfolgreich erfolgreich wenig erfolgreich nicht erfolgreich

(2) Waren die behandelten Themenkomplexe für Ihre Organisation / Ihr Unternehmen nützlich?

- sehr nützlich nützlich wenig nützlich nicht nützlich

(3) Waren die dargestellten Inhalte für Ihr Tätigkeitsfeld nützlich?

- sehr nützlich nützlich wenig nützlich nicht nützlich

(4) Fühlen Sie sich jetzt besser über das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse informiert?

- sehr viel besser besser weniger gar nicht

(5) Haben Sie interessante Gesprächspartner kennen gelernt?

- sehr viele viele einige gar keine

(6) Haben Sie aus dem Austausch Anregungen für Ihr eigenes Unternehmen / Tätigkeitsfeld ziehen können?

- sehr viele viele einige gar keine

(7) Können Sie sich vorstellen, das Modell der AGZ in ihrem eigenen Arbeitszusammenhang umzusetzen bzw. es anderen zu empfehlen?

- ja, bestimmt möglicherweise eher nicht bestimmt nicht

(8) Erscheint Ihnen transnationale Kooperation wichtig?

- sehr wichtig wichtig weniger wichtig gar nicht wichtig

**(9) Bitte kreuzen Sie auf der nachfolgenden Bewertungsskala an, welcher Wert Ihnen jeweils zutreffend erscheint
(1 steht für starke Zustimmung; 4 für deutliche Ablehnung)**

die Beiträge waren interessant und zielführend	1	2	3	4
die Beiträge trafen die Interessen der Teilnehmer/innen	1	2	3	4
die Moderation war sachdienlich und zielführend	1	2	3	4
[die Arbeitsgruppen waren ertragreich	1	2	3	4]
die Übersetzung funktionierte gut	1	2	3	4
die Organisation der Tagung war gut	1	2	3	4
das Verhältnis zwischen Vorträgen und Diskussion war gut austariert	1	2	3	4
Gelegenheit zum informellen Gedankenaustausch war ausreichend gegeben	1	2	3	4
[die Beiträge der Juristen (7.12.) waren informativ	1	2	3	4]
der Tagungsort war angemessen und angenehm	1	2	3	4

(11) Haben Sie noch Anregungen, die Sie uns mitteilen möchten?

(12) Hat Ihnen irgendetwas besonders gut gefallen?

(13) Hat Ihnen irgendetwas besonders missfallen?

Bitte machen Sie abschließend noch kurz einige Angaben zu Ihrer Person:

(14) Sind Sie Frau **oder** Mann?

(15) Was ist Ihr Geburtsjahr? _____

(16) arbeiten Sie in / bei

einem Unternehmen einem Sozialpartner einer Verwaltung

einem Maßnahmeträger (Mit-) Initiator eines AGZ

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Sophie Rouault, Freie Politologin,
Evaluatorin des Projekts „internationaler Erfahrungsaustausch zu AGZ“

ANHANG N°2

EVALUATION FEEDBACK

nach dem Seminar in ANGERMÜNDE (6.-7. Dezember 2007)

Anzahl der Teilnehmer/-innen: 40

30 Männer, 10 Frauen

33 deutsche, 7 französischsprachige Teilnehmer/-innen

Durchschnittsalter: 46,55 Jahre

Anzahl der zurückgegebenen Evaluationsfragebögen : 28 (23 D, 5 F)

Unter den 23 Fragebögen auf deutsch ist 1 deutscher Teilnehmer/-innen aus Frankreich;
2 Teilnehmer/-innen haben nur 1 von 2 Seite ausgefüllt.

Die **Rückmeldungsquote** ist relativ hoch : sie liegt bei 70 %.

Zusammenfassend sind die Teilnehmer/-innen in ihrer großen Mehrheit mit dem Treffen zufrieden gewesen und schätzen diese zwei Arbeitstagen als insgesamt (sehr) erfolgreich ein.

Gesamterfolg des Seminars	Sehr erfolgreich 42,85 % (12)	Erfolgreich 53,57 % (15)	Wenig erfolgreich 3,57 % (1)	Nicht erfolgreich -- (0)
---------------------------	----------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

1 Organisation des Arbeitstreffens

Die Teilnehmer/-innen waren mit der Organisation des Seminars insgesamt hoch zufrieden. Die üblichen organisatorischen « Knackpunkte » eines technischen Treffen auf internationalem (in diesem Fall: bit-nationalem) Niveau - Qualität Übersetzung und Raum für informellen Austausch - wurden hier mit Erfolg gemeistert.

Nur in einem Punkt wurde von der Mehrheit der Teilnehmer/-innen Raum für Verbesserung gesehen: der Produktivität der Arbeitsgruppen.

(4 Punkte System)	« 1 » (hoch zufrieden)	« 2 »	« 3 »	« 4 » (Ablehnung)
Organisation der Tagung	89,28 % (25)	7,14 % (2)	-- (0)	-- (0)
Übersetzung	71,42 % (20)	21,42 % (6)	-- (0)	-- (0)
Verhältnis Vorträge/Diskussion	71,42 % (20)	21,42 % (6)	3,57 % (1)	-- (0)
Moderation	71,42 % (20)	25 % (7)	-- (0)	-- (0)
Raum für informellen Austausch	67,85 % (19 darunter 2 F)	25 % (7, darunter 3 F)	3,57 % (1)	-- (0)
Tagungsort	60,71 % (17)	35,71 % (10)	-- (0)	-- (0)
Arbeitsgruppe	35,71 % (10)	53,57 % (15)	3,57 % (1)	-- (0)

2 Inhalte des Arbeitstreffens

Die Relevanz und die Fokussierung der Beiträge sowie die Wichtigkeit des internationalen und juristischen Austausches wurden als sehr hoch eingestuft: Hier wurde bestätigt, dass die hohe Technizität des Seminars als nützlich und nötig empfunden wurde.

Zu bemerken ist aber, dass der Themenkomplex noch zugespitzt werden könnte: Dies meint die Hälfte der deutschen Teilnehmer/-innen. Man könnte sich hier fragen, ob eine genauere Bedarfsanalyse bei den Teilnehmer/-innen der nächsten Seminaren nicht nützlich wäre.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die Mehrheit der Teilnehmer/-innen (deutsch- und französischsprachige Teilnehmer/-innen zusammen), soweit es um die direkte Verwendbarkeit der gelieferten Informationen geht.

Hier könnten vielleicht auch die Interessen der französischen Teilnehmer/-innen nach diesem ersten Treffen unter die Lupe genommen werden, um die Gegenseitigkeit des Austausches möglichst auf höchstem Niveau zu erhalten.

<i>4 Stufen-System</i>	<i>Sehr hoch</i>	<i>Hoch</i>	<i>Niedrig (B2)</i>	<i>keins</i>
Fokussierung der Beiträge	75 % (21)	21,42 % (6)	-- (0)	-- (0)
Wichtigkeit des internat. Vergleichs	71,42 % (20)	17,85 % (5)	7,14 % (2)	-- (0)
Relevanz der Beiträge (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	69,56 % (16)	26,08 % (6)	-- (0)	-- (0)
Juristische Vorträge (B1)	53,57 % (15)	14,28 % (4)	-- (0)	-- (0)
Relevanz der Themenkomplex (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	39,13 % (9)	52,17 % (12)	4,34 % (1)	-- (0)
Verwendbarkeit der Information	32,14 % (9)	57,14 % (16)	7,14 % (2)	-- (0)

(B1) Mehrere Teilnehmer/-innen konnten sich zu dieser Frage nicht äußern, da sie nur am ersten Tag anwesend waren.

(B2) Die dritte Stufe der Evaluierungsscala wurde in diesem Themenbereich öfter benutzt: Zu bemerken ist, dass dies öfter Teilnehmer/-innen waren, die sich als Unternehmer bezeichnet haben.

3 Selbsteinschätzung der Effekte des Treffens

Das Seminar hat in mehrerer Hinsicht eine Katalysatorfunktion gespielt:

- Das sehr hohe erreichte Diffusionspotenzial (Frage 7) bestätigt, dass das Publikum richtig ausgewählt wurde: Es waren hauptsächlich Personen, die Vorkenntnisse über AGZ besaßen und die neu gewonnenen Informationen direkt nach dem Seminar weiterleiten konnten.
- Der Raum für informellen Austausch und Sich-Kennenlernen (vgl. 1 oben) hat zu einem hohem Netzwerkeffekt (Frage 5) des Seminars geführt: das Treffen hat wahrscheinlich stark dazu beigetragen, dass sich eine « Seelen- und Interessengemeinschaft » für das AGZ-Modell gefunden hat, die wahrscheinlich wiederum zu einem starken Motivationsschub für einzelne, ansonsten isolierte Initiativträger geführt hat.
- Informations- und Lerneffekt sind beide hoch (bzw. sehr hoch für ein Viertel der Teilnehmer/-innen): Hier wird bestätigt, dass der Technizitätsgrad der präsentierten Informationen von den Organisatoren richtig eingeschätzt wurde.

<i>4 Stufen-System</i>	<i>Sehr hoch</i>	<i>Hoch</i>	<i>Niedrig</i>	<i>keins</i>
Diffusionspotenzial (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	73,91 % (17)	17,39 % (4)	-- (0)	-- (0)
Netzwerkseffekt	10,71 % (3)	78,57 % (22)	3,57 % (1)	-- (0)
Informationseffekt	28,57 % (8)	71,42 % (20)	-- (0)	-- (0)
Lerneffekt (B1)	21,42 % (6)	64,28 % (18)	7,14 % (2)	-- (0)

NB: Alle Punkte beziehen sich hier auf das AGZ-Modell.

(B1) Wir unterscheiden hier Informations- (Frage 4) und Lerneffekt (Frage 6): Im zweiten Fall wird die gewonnene Information einem Themenkomplex zugeordnet, der für die tägliche Praxis unmittelbar relevant ist; im erstem Fall ist die Information nicht unbedingt sofort in der Praxis angewend- bzw. umsetzbar.

4 Wünsche und andere Bemerkungen der Teilnehmer/-innen

Positive Bemerkungen

- Am meisten gepriesen wurde hier die Qualität des internationalen Austausches - dank der Kompetenz sowohl der französischsprachigen Partner als auch der Dolmetscher.
- Die « direkte Konfrontation mit Praktikern aller Ebenen » (vermutlich zwischen Initiativträgern, Verbands- und Verwaltungsvertretern) wurde als besonders gelungen eingestuft.
- Die Verbindung einer « entspannten und konstruktiven Atmosphäre » mit einer straffen Zeitorganisation und hohem Diskussionsniveau wurde als besonders gelungen empfunden.

Negative Bemerkungen

- « Mehr Unternehmer » wurden von einem Verwaltungsvertreter gewünscht: Die Antworten der anwesenden Unternehmen zeigen aber, dass das hier gewählte Format wahrscheinlich für dieses Publikum nicht das angemessenste war.
- Der ständige Essensgeruch am Tagungsort wurde von zwei Teilnehmer/-innen als lästig empfunden.

Anregungen für weitere Zusammenarbeit

- « Öffentlichkeitsarbeit verstärken » (2 deutsche Teilnehmer/-innen).
- Bilaterale Beziehungen zwischen einzelnen AGZ aus Frankreich und Deutschland fördern: Diese Anregung (von 2 französischen Teilnehmer/-innen) zeigt, dass die Idee von « Patenschaften » zwischen AGZ reif ist ! Zumindest für die französischen Kollegen.

Frankfurt, 10.01.2008

Sophie Rouault, freie Politologin

ANHANG N°3

EVALUATION FEEDBACK

nach der Konferenz in POTSDAM (29. Februar 2008)

Anzahl der Teilnehmer/-innen : 94

56 Männer (4 aus Frankreich), 38 Frauen (3 aus Frankreich)
Durchschnittsalter: 45,90 Jahre (46,55 in Angermünde)

Anzahl der zurückgegebenen Evaluationsfragebögen: 37 (32 D, 5 F)

Die **Rückmeldungsquote** kann als befriedigend betrachtet werden: Sie liegt bei 39,36 %.

Wie in Angermünde haben zwei (deutsche) Teilnehmer/-innen vergessen, die Rückseite des Fragebogens auszufüllen.

Ein Drittel der Teilnehmer/-innen vertrat **AGZ-Initiativen** (Ressourcenzentren), ein Drittel waren **Unternehmer**, ungefähr ein Viertel vertrat eine **Verwaltung** und der Rest verteilte sich gleichermaßen auf Vertreter von Gewerkschaften und Verbände einerseits sowie Projektträger andererseits.

Zusammenfassend schätzte die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer/-innen die Konferenz als erfolgreich ein. Eine Abweichung der Zufriedenheit ist in vielen Fragen im Vergleich mit dem Angermünder Treffen messbar: Sie liegt zum Teil wahrscheinlich an der größeren Heterogenität der Teilnehmer/-innen/Zielgruppen der Konferenz.

Gesamterfolg des Seminars	Sehr erfolgreich 21,62 % (A: 42,85 %)	Erfolgreich 78,37 % (A: 53,57 %)	Wenig erfolgreich --	Nicht erfolgreich --
---------------------------	---	--	-------------------------	-------------------------

NB : Unter „A“ stehen als Vergleichswert die Ergebnisse des ersten Seminars in Angermünde.

1 Organisation der Konferenz

Die Teilnehmer/-innen waren in ihrer überwiegende Mehrheit sowohl mit der Organisation, der Moderation des Treffens als auch mit dem Tagungsort zufrieden bis hoch zufrieden.

Eine Mehrheit der Teilnehmer/-innen betrachtete das Verhältnis zwischen Vorträgen und Debatte als mangelhaft - ein üblicher Nachteil einer auf 1 Tag konzentrierten Konferenz. Bemerkenswert ist, dass mehr als ein Viertel der Teilnehmer/-innen sowohl die Qualität der Übersetzung als auch die Produktivität der Arbeitsgruppe als mangelhaft einstufte.

<i>(4 Punkte System)</i>	« 1 » <i>(Hoch Zufrieden)</i>	« 2 »	« 3 »	« 4 » <i>(Ablehnung)</i>
Organisation der Tagung	48,65 % (A : 89,28 %)	45,95 % (A : 7,14 %)	--	--
Übersetzung	16,21 % (A : 71,42 %)	45,94 % (A : 21,42 %)	27 % (A : --)	2,7 %
Verhältnis Vorträge/Diskussion	2,7 % (A : 71,42 %)	32,43 % (A : 21,42 %)	54 % (A : 3,57 %)	5,4 %
Moderation	24,32 % (A : 71,42 %)	56,75 % (A : 25 %)	5,4 %	5,4 %
Arbeitsgruppe	18,9 % (A : 35,71 %)	43,24 % (A : 53,57 %)	27 % (A : 3,57 %)	5,4 %
Raum für informellen Austausch	46 % (A : 67,85 %)	21,6 % (A : 25 %)	16,2 % (A : 3,57 %)	2,7 %
Tagungsort	45,95 % (A : 60,71 %)	43,24 % (A : 35,71 %)	5,4 %	--

2 Inhalte der Konferenz

Dem internationalen Austausch wird weiterhin ein sehr hoher Stellenwert zuerkannt. Die Relevanz und die Fokussierung der Beiträge sowie die Relevanz des Themenkomplexes und die Verwendbarkeit der Informationen wurden – trotz der größeren Heterogenität der Teilnehmer/-innen - als hoch bis sehr hoch eingestuft: Die Konferenz hat die richtige Zielgruppe erreicht; dieses spricht für die Kommunikationsstrategie und die methodologischen Entscheidungen der Veranstalter.

<i>4 Stufen-System</i>	<i>Sehr hoch</i>	<i>Hoch</i>	<i>Niedrig</i>	<i>Keins</i>
Fokussierung der Beiträge	27 % (A : 75 %)	59,46 % (A : 21,42 %)	2,7 %	--
Wichtigkeit des internat. Vergleichs	62,16 % (A : 71,42 %)	35,13 % (A : 17,85 %)	2,7 %	--
Relevanz der Beiträge (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	9,37 % (A : 69,56 %)	71,8 % (A : 26,08 %)	6,25 %	--
Relevanz der Themenkomplex (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	21,87 % (A : 39,13 %)	75 % (A : 52,17 %)	3,12 % (A : 4,34 %)	--
Verwendbarkeit der Information	24,32 % (A : 32,14 %)	73 % (A : 57,14 %)	2,7 % (A : 7,14 %)	--

3 Einschätzung der Effekte des Treffens

Die Konferenz hat ihr Ziel der Anerkennung des AGZ-Modells in einer breiteren Öffentlichkeit (d. h. unter potenziellen Initiativen-Trägern und Unterstützern) eindeutig erreicht:

- Die meisten Teilnehmer/-innen sehen sich in der Lage, ihre neuen Erkenntnisse über das AGZ-Modell (Frage 7) sofort weiter zu verbreiten – und das, obwohl die Potsdamer Teilnehmer/-innen teilweise weniger Vorkenntnisse hatten als die Angermünder Teilnehmer/-innen. Dieser Fakt spricht für die didaktischen und pädagogischen Kompetenzen der Vortragenden sowie für die Qualität der verteilten (und projizierten) Dokumentationen.
- Der Raum für informellen Austausch führte für zwei Drittel der Teilnehmer/-innen zu einem hohen Netzwerkeffekt (Frage 5); dies war aber für ein knappes Viertel der

Teilnehmer/-innen nicht der Fall - unter diesen sind Verwaltungsvertreter und Unternehmer zu finden, die für die gesammelten Information keine direkte Anwendung sehen, die diese aber gerne weiter verbreiten würden (vgl. nächster Punkt).

- Informations- und Lerneffekt sind beide hoch – der erste ist aber wesentlich höher als der zweite, da mehr als ein Drittel der Teilnehmer/-innen für sich einen niedrigen Lerneffekt angab. Gemessen an der direkten Anwendbarkeit der Information über AGZ im Berufsalltag wurde der Lerneffekt hauptsächlich von Verwaltungsvertretern als niedrig eingeschätzt. Zu bemerken ist aber, dass einige Vertreter von AGZ-Initiativen offensichtlich aus der Konferenz nur wenige neue Informationen gewinnen konnten.

<i>4 Stufen-System</i>	<i>Sehr hoch</i>	<i>Hoch</i>	<i>Niedrig</i>	<i>keins</i>
Diffusionspotential (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	56,25 % (A: 73,91 %)	40,62 % (A: 17,39 %)	--	3 %
Netzwerkeffekt	8,1 % (A: 10,71 %)	67,56 % (A: 78,57 %)	24,32 % (A: 3,57 %)	--
Informationseffekt	32,43 % (A: 28,57 %)	54,05 % (A: 71,42 %)	13,5 %	--
Lerneffekt	8,1 % (A: 21,42 %)	54 % (A: 64,28 %)	35,13 % (A: 7,14 %)	2,7 %

4 Wünsche und andere Bemerkungen der Teilnehmer/-innen

Positive Bemerkungen

- Die Organisation und die Internationalität des Treffens wurden mehrmals gepriesen.

Negative Bemerkungen

- Der Punkt, der am häufigsten vermerkt wurde, war, dass nicht genügend Raum zur Nachfrage und Diskussion vorhanden war; die AGs wurden auch als „zu kurz“ empfunden: Aus diesen Stellungnahmen lässt sich ein Interesse an weiteren Seminaren erkennen.
- Die Moderation einer AG sollte nicht mit der Inszenierung eigener Interessen verwechselt werden, bedauerte ein Teilnehmer; eine stringenter Moderation der AG wurde von einem anderen Teilnehmer gewünscht; einige Austausch (in den AGs) wurden als zu frontal empfunden: Diese drei Meinungen sprechen für eine Verbesserung der Moderation der AGs.

Anregungen für weitere Zusammenarbeit

- „Kammern der Regionen einbinden - nicht nur einladen, zum Beispiel als Diskussionsteilnehmer/-innen oder Referent“.
- Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern (Sachsen z. B.) wäre wichtig, meinte ein Teilnehmer.
- „Das Gespräch mit den (deutschen) Gewerkschaften weiter verfolgen“, schlägt ein französischer Teilnehmer vor. Und ein deutscher Teilnehmer schlägt seinerseits vor, „1-2 IG-Metaller mit französischen Gewerkschaftlern zusammen(zu)bringen“.

Frankfurt, 14.04.2008

Sophie Rouault, freie Politologin

ANHANG N°4

EVALUATION FEEDBACK

nach dem Seminar in MAASDORF (5.-6. Juni 2008)

Anzahl der Teilnehmer/-innen : 37

21 Männer, 16 Frauen

32 deutsch-, 5 französischsprachige Teilnehmer/-innen (D/F)

Durchschnittsalter : 46,5 Jahre

Anzahl der zurückgegebenen Evaluationsfragebögen: 15 (13 D/2 F)

5 Teilnehmer/-innen vertraten eine Behörde, 10 eine AGZ-Initiative oder einen Maßnahmeträger, 1 beschrieb sich als Unternehmer.

Die **Rückmeldungsquote** ist viel niedriger als bisher: sie liegt diesmal bei 40,5 %.

Es stellt sich hier die folgende Frage: Liegt vielleicht das niedrigere „Pflichtbewusstsein“ an der fehlenden Rückmeldung über die bisherige Ergebnisse der Evaluation? Dieser Punkt wäre bei der Abschlussevaluation (telefonische Interviews) besonders zu berücksichtigen.

Zusammenfassend sind die Teilnehmer/-innen in ihrer großen Mehrheit mit dem Treffen zufrieden gewesen und schätzen diese zwei Arbeitstage als insgesamt erfolgreich ein.

Gesamterfolg des Seminars	Sehr erfolgreich 26 % (4)	Erfolgreich 73 % (11)	Wenig erfolgreich -- (0)	Nicht erfolgreich -- (0)
---------------------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------------

1 Organisation des Arbeitstreffens

Die Teilnehmer/-innen waren mit der Organisation des Seminars in ihrer Mehrheit hoch zufrieden (sonst zufrieden) und das für jeden einzelnen gefragten Punkt (Übersetzung, Verhältnis Vorträge/Diskussion, Moderation, Raum für informellen Austausch, Tagungsort).

Die üblichen organisatorischen « Knackpunkte » eines technischen Treffens auf bi-nationalem Niveau – Qualität Übersetzung und Raum für informellen Austausch - wurden nochmals mit Erfolg gemeistert.

(4 Punkte System)	« 1 » (Hoch Zufrieden)	« 2 »	« 3 »	« 4 » (Ablehnung)
Organisation der Tagung	66 % (10)	33 % (5)	-- (0)	-- (0)
Übersetzung	66 % (10)	33 % (5)	-- (0)	-- (0)
Verhältnis Vorträge/Diskussion	53 % (8)	46 % (7)	-- (0)	-- (0)
Moderation	64 % (9)	28 % (4)	7 % (1)	-- (0)
Raum für informellen Austausch	54 % (7)	46 % (6)	-- (0)	-- (0)
Tagungsort	86 % (13)	13 % (2)	-- (0)	-- (0)

2 Inhalte des Arbeitstreffens

Die Wichtigkeit des internationalen Austausches wurde als sehr hoch eingestuft – es ist auch die höchste Bewertung, was die Form, den Inhalt und die Verwendbarkeit der gelieferten Informationen betrifft, die alle als hoch relevant betrachtet wurden.

4 Stufen-System	Sehr hoch	Hoch	Niedrig (B2)	keins
Fokussierung der Beiträge	33 % (5)	60 % (9)	6 % (1)	-- (0)
Wichtigkeit des internat. Vergleichs	80 % (12)	20 % (3)	-- (0)	-- (0)
Relevanz der Beiträge (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	16 % (2)	75 % (9)	8 % (1)	-- (0)
Relevanz der Themenkomplex (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	8 % (1)	84 % (11)	8 % (1)	-- (0)
Verwendbarkeit der Information	13 % (2)	80 % (12)	6 % (1)	-- (0)

3 Selbsteinschätzung der Effekte des Treffens

Das Seminar hat in mehreren Hinsichten wieder eine Katalysatorfunktion gehabt :

- Das sehr hohe erreichte Diffusionspotenzial (Frage 7) bestätigt, dass das Publikum richtig ausgewählt wurde.
- Der Raum für informellen Austausch und Sich-Kennenlernen (vgl. 1 oben) hat nochmals zu einem hohem Netzwerkeffekt (Frage 5) des Seminars geführt. Aber **ein Viertel der Teilnehmer/-innen** stufen diesen Effekt als niedrig ein: hier stellt sich die Frage, ob sich alle Teilnehmer/-innen schon kannten und ob der Kreis der Teilnehmer/-innen mit Gewinn erweitert werden könnte.
- Der Informations- und der Lerneffekt sind beide hoch: Der Technizitätsgrad der präsentierten Informationen wurde von den Organisatoren genau eingeschätzt. Dass **20 % der Teilnehmer/-innen** beide Werte als niedrig einstufen, liegt wahrscheinlich an ihren schon reichlichen Kenntnisse über das AGZ-Modell, z. B. durch ihre Teilnahme an mehreren (projektbezogenen) Treffen und Aktivitäten.

Die 2 letzten Punkte stellen die Koordinatoren des Projektes vor die Frage, ob sie sich über die spezifischen Bedürfnisse dieser „überinformierten“ **Teilnehmer/-innen** nicht erkundigen könnten, um eine Projekt-Sequenz vor dem Abschluss des Projektes für sie zu organisieren.

4 Stufen-System	Sehr hoch	Hoch	Niedrig	Keins
Diffusionspotenzial (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	77 % (10)	23 % (3)	-- (0)	-- (0)
Netzwerkeffekt	13 % (2)	60 % (9)	26 % (4)	-- (0)
Informationseffekt	53 % (8)	26 % (4)	20 % (3)	-- (0)
Lerneffekt (B1)	-- (0)	80 % (12)	20 % (3)	-- (0)

NB: Alle Punkte beziehen sich hier auf das AGZ-Modell.

(B1) Wir unterscheiden hier Informations- (Frage 4) und Lerneffekt (Frage 6): Im zweiten Fall wird die gewonnene Information einem Themenkomplex zugeordnet, der für die tägliche Praxis unmittelbar relevant ist ; im erstem Fall ist die Information nicht unbedingt sofort in der Praxis anwend- bzw. umsetzbar.

4. Wünsche und andere Bemerkungen der Teilnehmer/-innen

Ergänzende Bemerkungen waren selten – was im Vergleich mit den zwei anderen Treffen eher unüblich ist (vgl. einführende Bemerkung zu niedrigerem Pflichtbewusstsein).

Eine positive Bemerkung: Austausch und Debatte haben einem französischen Teilnehmer besonders gut gefallen.

Eine Anregung für weitere Zusammenarbeit: Ein französischer Teilnehmer/-innen schlägt die Weitergabe von Betrieben als Arbeitsthema vor.

Frankfurt, Juli 2008.

Sophie Rouault, freie Politologin

ANHANG N°5

EVALUATION FEEDBACK

nach dem Seminar in SCHLEPZIG (28. November 2008)

Anzahl der Teilnehmer/-innen: 53

31 Männer, 22 Frauen

49 deutsch-, 4 französischsprachige Teilnehmer/-innen (D/F)

Durchschnittsalter: 45,3 Jahre

Anzahl der zurückgegebenen Evaluationsfragebögen: 26 (26 D, 0 F)

16 Teilnehmer/-innen vertraten ein Unternehmen, 3 eine Behörde oder einen Sozialpartner, 6 eine AGZ-Initiative oder einen Maßnahmeträger: die hohe Teilnahme der Unternehmen ist in diesem Seminar bemerkenswert gewesen.

Die **Rückmeldungsquote** liegt diesmal bei 49 %; bemerkenswert ist es, dass keiner der französischen Teilnehmer an der Evaluation des Seminars teilnahm.

Zusammenfassend sind die Teilnehmer/-innen in ihrer überwiegenden Mehrheit mit dem Treffen zufrieden gewesen und schätzen diese zwei Arbeitstage als insgesamt erfolgreich ein.

Gesamterfolg des Seminars	Sehr erfolgreich 19 % (5)	Erfolgreich 81 % (21)	Wenig erfolgreich -- (0)	Nicht erfolgreich -- (0)
---------------------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------------

1 Organisation des Arbeitstreffens

Die Teilnehmer/-innen waren mit der Organisation des Seminars in ihrer großen Mehrheit hoch zufrieden (sonst zufrieden). Diese hohe Zufriedenheit betrifft besonders den Tagungsort, die Übersetzung und die Moderation. Zufrieden zeigten sich die Teilnehmer/-innen über das Verhältnis Vorträge/Diskussion und den Raum für informellen Austausch.

Die üblichen organisatorischen « Knackpunkte » eines technischen Treffen auf bi-nationalem Niveau – Qualität Übersetzung und Raum für informellen Austausch - wurden wie während des ganzen Treffen-Zyklus mit Erfolg gemeistert.

(4 Punkte System)	« 1 » (Hoch Zufrieden)	« 2 »	« 3 »	« 4 » (Ablehnung)
Organisation der Tagung	72 % (18)	28 % (7)	-- (0)	-- (0)
Übersetzung	52 % (13)	32 % (8)	16 % (4)	-- (0)
Verhältnis Vorträge/Diskussion	20 % (5)	72 % (18)	8 % (2)	-- (0)
Moderation	52 % (13)	44 % (11)	4 % (1)	-- (0)
Raum für informellen Austausch	32 % (8)	52 % (13)	16 % (4)	-- (0)
Tagungsort	68 % (17)	28 % (7)	4 % (1)	-- (0)

2 Inhalte des Arbeitstreffens

Die Wichtigkeit des internationalen Austausches wurde wieder von der Mehrheit als sehr hoch eingestuft – es bleibt die höchste Bewertung, aber verliert leicht an Gewicht im Vergleich mit den anderen Treffen; was die Form, den Inhalt und die Verwendbarkeit der gelieferten Informationen betrifft, wurden alle als hoch bis sehr hoch relevant betrachtet.

4 Stufen-System	Sehr hoch	Hoch	Niedrig (B2)	Keins
Fokussierung der Beiträge	36 % (9)	64 % (16)	-- (0)	-- (0)
Wichtigkeit des internat. Vergleichs	54 % (14)	34 % (9)	12 % (3)	-- (0)
Relevanz der Beiträge (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	26 % (6)	74 % (17)	-- (0)	-- (0)
Relevanz der Themenkomplex (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	42 % (11)	54 % (14)	4 % (1)	-- (0)
Verwendbarkeit der Information	31 % (8)	61 % (16)	8 % (2)	-- (0)

3 Selbsteinschätzung der Effekte des Treffens

Das Seminar hat wie jedes Mal bisher eine Katalysatorfunktion gespielt:

- Das sehr hohe erreichte Diffusionspotenzial (Frage 7) bestätigt, dass das Publikum richtig ausgewählt wurde.
- Der Netzwerkeffekt (Frage 5) des Seminars bleibt für die Mehrheit der Teilnehmer/-innen hoch, aber wirkt „gebremst“ im Vergleich mit den anderen Treffen. Es stellt sich wieder die Frage, ob diese Teilnehmer/-innen schon alles kannten.
- Der Informations- und der Lerneffekt sind beide hoch: Der Technizitätsgrad der präsentierten Informationen wurde von den Organisatoren genau eingeschätzt. Dass **19 % der Teilnehmer/-innen** wieder den Lerneffekt als niedrig einstufen, könnte daran liegen, dass sie noch keine direkte Anwendung für die neuen Informationen sehen.

Die zwei letzten Punkte stellen erneut die Koordinatoren des Projekts vor das Problem, die spezifischen Bedürfnisse dieser „überinformierten“ Teilnehmer/-innen zu beantworten.

4 Stufen-System	Sehr hoch	Hoch	Niedrig	Keins
Diffusionspotenzial (nur deutsche Teilnehmer/-innen)	77 % (20)	19 % (5)	4 % (1)	-- (0)
Netzwerkeffekt	4 % (1)	54 % (14)	42 % (11)	-- (0)
Informationseffekt	35 % (9)	61 % (16)	4 % (1)	-- (0)
Lerneffekt (B1)	15 % (4)	65 % (17)	19 % (5)	-- (0)

NB: Alle Punkte beziehen sich hier auf das AGZ-Modell.

(B1) Wir unterscheiden hier Informations- (Frage 4) und Lerneffekt (Frage 6): im zweiten Fall wird die gewonnene Information einem Themenkomplex zugeordnet, der für die tägliche Praxis unmittelbar relevant ist ; im erstem Fall ist die Information nicht unbedingt sofort in der Praxis anwend- bzw. umsetzbar.

4 Wünsche und andere Bemerkungen der Teilnehmer/-innen

Ergänzende Bemerkungen wurden wieder von der Mehrheit der Teilnehmer/-innen mitgeteilt.

- Haben besonders gut gefallen: die offene Atmosphäre und das Ambiente (3 x), die Zusammenstellung der Diskussions- oder Podiumsteilnehmer/-innen, die Broschüre AGZ von A-Z“, die Transnationalität (2 x), das **Einbinden des DGB**
- Das Problem der Übersetzung (der deutschen Untertitel) des Filmes (und der „Slides“) wurde abschließend 2 x erwähnt; die Beengtheit der Sitze wurde 3 x beklagt.
- Sonstige Anregungen: logistischer Natur (Mangel von Tischen für Mitschriften 2 x); inhaltlichen Natur (mehr Rundtischdiskussionen; Vorstellung der Podiumsteilnehmer/-innen in den Unterlagen; Interessengebiete der Teilnehmer/-innen im Voraus per Email abfragen; ein Beispiel vom Anfang bis Ende darstellen).



seit 1527

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Praxisorientierte Forschung und Beratung e.V. (IPRAS)

an der FSU-Jena
Institut für Soziologie
behr@soziologie.uni-jena.de
03641-945528

„Was hat's gebracht?“

Auswertung der abschließenden Teilnehmerbefragung
„Internationaler Erfahrungsaustausch AGZ“

- im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung und der Projektevaluation -

Prof. Dr. Michael Behr
Katharina Schröter

Jena, im Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	38
<u>Tabellenverzeichnis</u>	38
<u>Abbildungsverzeichnis</u>	39
<u>Übersichtsverzeichnis</u>	39
<u>1 Einleitung</u>	40
<u>2 Zu den Teilnehmern</u>	40
<u>2.1 Alter und Geschlecht</u>	40
<u>2.2 Teilnehmerintensität</u>	40
<u>2.3 Herkunft der Teilnehmer nach Bundesland</u>	41
<u>2.4 Teilnehmergruppen und Teilnahmemotive</u>	41
<u>3 Wirkungen und Effekte</u>	43
<u>3.1 Wissensvoraussetzungen und Wissenszugewinn</u>	43
<u>3.2 Neue Anregungen durch die Veranstaltungen</u>	46
<u>3.3 Die Veranstaltung als Werbung für das Modell der AGZ</u>	48
<u>4 Zum Aspekt des internationalen Austauschs</u>	48
<u>4.1 Der Ertrag der Studienreisen rechtfertigt deren Aufwand weitgehend</u>	48
<u>4.2 Verbesserungsvorschläge bezüglich der Auslandsreisen</u>	50
<u>4.3 Was hat der internationale Austausch gebracht?</u>	51
<u>5 Arbeitgeberzusammenschlüsse als arbeitsmarktpolitische Innovation – Hindernisse, Hemmnisse, Durchsetzungschancen</u>	52
<u>5.1 Die Chancen von AGZ in der Praxis</u>	53
<u>5.2 Die Verbreitungshemmnisse in der Praxis</u>	54
<u>5.3 Hindernisse ja, aber die Idee wird sich (langsam) durchsetzen – Zur Verbreitung der AGZ in den nächsten zehn Jahren</u>	58
<u>5.4 Nutzen im eigenen Arbeitszusammenhang</u>	59
<u>5.5 AGZ als Innovationsimpuls: Anregungen aus den Veranstaltungen und eigener Beitrag</u>	61
<u>6 Resümee aus Sicht der Evaluation</u>	64
<u>Anhang</u>	65
<u>Anhang 1</u>	65
<u>Anhang 2</u>	66
<u>Anhang 3</u>	67
<u>Anhang 4</u>	68

Tabellenverzeichnis

<u>Tabelle 1: In welchem Jahr sind Sie geboren? (N=76; Angaben in Prozent)</u>	40
<u>Tabelle 2: An wie viel Veranstaltungen der AGZ haben Sie insgesamt teilgenommen? (n=74; fehlend zu 100% keine Angabe)</u>	41
<u>Tabelle 3: Zu welcher Institution können wir Sie zuordnen?(N=80; Mehrfachnennung möglich)</u>	42
<u>Tabelle 4: Aus welchen Gründen hatten Sie an den Veranstaltungen teilgenommen? (N=79; Mehrfachnennung möglich)</u>	42
<u>Tabelle 5: Wie würden Sie Ihre Vorkenntnisse (vor dem Besuch der ersten Veranstaltung) über Arbeitgeberzusammenschlüsse einschätzen? (N=79; Angaben in Prozent)</u>	44
<u>Tabelle 6: Wie würden Sie das heute einschätzen? (N=79; Angaben in Prozent)</u>	44
<u>Tabelle 7: Kreuztabelle Wissensstand vor und nach den Veranstaltungen (Angaben in Prozent)</u>	45
<u>Tabelle 8: Sind Sie der Meinung, dass die Veranstaltungen einen intensiven Austausch zwischen Praxis, Politik, Sozialpartnern und Verbänden ermöglicht haben? (N=79; Angaben in Prozent)</u>	45
<u>Tabelle 9: Wie bewerten Sie die Veranstaltungen hinsichtlich des Erreichens der folgenden Ziele? (N=79; Angaben in Prozent)</u>	46

<u>Tabelle 10: Inwiefern stimmen Sie folgenden Statements, die sich auf die Studienreisen beziehen, zu? (N=20; Angaben in Prozent)</u>	49
<u>Tabelle 11: Wie stark stimmen Sie folgenden Statements zu? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	51
<u>Tabelle 12: Wie stark stimmen Sie folgenden Statements zu? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	51
<u>Tabelle 13: Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (N=80; Angaben in Prozent)... ..</u>	52
<u>Tabelle 14: Fühlen Sie sich durch das Vorbild der Franzosen stärker ermutigt, das Modell der AGZ in ihren Unternehmungen zu berücksichtigen, weil Experten aus Frankreich ebenfalls teilgenommen haben? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	52
<u>Tabelle 15: Können Sie für sich sagen, dass durch die Veranstaltungen neue Unternehmen für die Gründung von AGZ gewonnen werden konnten? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	53
<u>Tabelle 16: Sind Sie von AGZ überzeugt? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	53
<u>Tabelle 17: Kann man damit Probleme am Arbeitsmarkt bewältigen? (N=80; Angaben in Prozent).....</u>	54
<u>Tabelle 18: Wie bewerten Sie folgende Eigenschaften der AGZ? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	54
<u>Tabelle 19: Wo sehen Sie die Entwicklung von AGZ in zehn Jahren? (N=80; Angaben in Prozent).....</u>	58
<u>Tabelle 20: Welche Beschäftigtengruppen könnten von AGZ besonders profitieren? (N=80; Mehrfachnennung möglich; Angaben in Prozent)</u>	59
<u>Tabelle 21: Können Sie die gewonnen Erkenntnisse im eigenen Zusammenhang umsetzen? (N=80; Angaben in Prozent).....</u>	59
<u>Tabelle 22: Haben die Informationen Denk- und Innovationsprozesse im Unternehmen ausgelöst? (N=80; Angaben in Prozent)</u>	60

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1: In welchem Bundesland sind Sie geboren? (N=77)</u>	41
<u>Abbildung 2: Nennungen zu Hinderungsgründen für AGZ. (n= 63)</u>	58

Übersichtsverzeichnis

<u>Übersicht 1: Offene Nennungen zu „weiteren Teilnahmemotiven“ (n=24)</u>	43
<u>Übersicht 2: Welche Anregungen haben Sie bekommen? (51 Nennungen).....</u>	46
<u>Übersicht 3: Was gefiel mir an den Studienreisen besonders gut? (20 Nennungen).....</u>	49
<u>Übersicht 4: Was könnte man noch besser machen? (20 Nennungen)</u>	50
<u>Übersicht 5: Warum gibt es in Deutschland nicht mehr AGZ? (56 Erklärungsversuche).....</u>	55
<u>Übersicht 6: Welche Denk- und Innovationsprozesse haben die Veranstaltungen ausgelöst? (31 Nennungen)</u>	60
<u>Übersicht 7: Welche Effekte hatte dies auf die Innovationsfreude der Unternehmen in Puncto Kooperation zur Personalentwicklung? (15 Nennungen).....</u>	61
<u>Übersicht 8: Anregungen aus den Veranstaltungen (33 Statements).....</u>	62
<u>Übersicht 9: Anregungen durch die Teilnehmer (20 Statements)</u>	63

Einleitung

An der Abschlussbefragung im Rahmen der Evaluation des Projekts „Internationaler Erfahrungsaustausch AGZ“ haben 80 Personen teilgenommen. Bei 106 der in Frage kommenden Teilnehmer an den verschiedenen Veranstaltungen¹⁰ entspricht dies einer erfreulich hohen Ausschöpfungsquote von 76 %. Die Gespräche sind als persönliche Telefoninterviews durchgeführt worden. Die meisten Gespräche dauerten zwischen 20 und 40 Minuten. Beides, die hohe Ausschöpfungsquote wie die Bereitschaft zu längeren Interviewgesprächen, kann bereits für sich als Ausdruck für eine hohe Identifikation mit der Idee der AGZ, einem großen Interesse an dem Diskussionsprozess um die Verbreitungsmöglichkeiten der AGZ und als Zufriedenheit mit den Veranstaltungen – und den Veranstaltern – gewertet werden. Es gab nur wenige explizite Verweigerungen (12 Personen = 11 %); die meisten nicht realisierten Interviews sind an Termenschwierigkeiten und fehlender Erreichbarkeit gescheitert. Damit sind die Ergebnisse hoch repräsentativ für alle Teilnehmer der durchgeführten und bewerteten Veranstaltungen.

Zu den Teilnehmern

Im Folgenden soll über die Teilnehmer (demographische Merkmale), deren Herkunft und Teilnahmemotive informiert werden.

Alter und Geschlecht

Insgesamt sind mit 45 Personen etwas mehr Männer (56 %) als Frauen (35 oder 44 %) befragt worden, was auch der Verteilung der angesprochenen Personen entspricht.

An den Veranstaltungen haben offenbar wenig junge Leute teilgenommen. Nur etwas mehr als jeder Fünfte (22 %) ist jünger als 40 Jahre. Die Mehrheit der Teilnehmer ist zwischen 42 und 54 Jahre alt (46 %). 32% der Befragten sind älter als 55 Jahre.

Tabelle 1: In welchem Jahr sind Sie geboren? (N=76; Angaben in Prozent)

	Häufigkeit	Prozent
1948 bis 1954	24	32
1955 bis 1967	35	46
1969 bis 1981	17	22

Teilnehmerintensität

Die meisten Befragten (43 %) haben nur an einer Veranstaltung teilgenommen. Aber immerhin fast jeder Vierte (24 %) hat an zwei Veranstaltungen teilgenommen, fast jeder Achte (11 %) an drei Veranstaltungen. Und immerhin mehr als jeder Fünfte (22 %) hat an vier oder mehr Veranstaltungen teilgenommen.

¹⁰ Die französischen Kooperationspartner und die Projektdurchführenden wurden nicht in die Erhebung einbezogen.

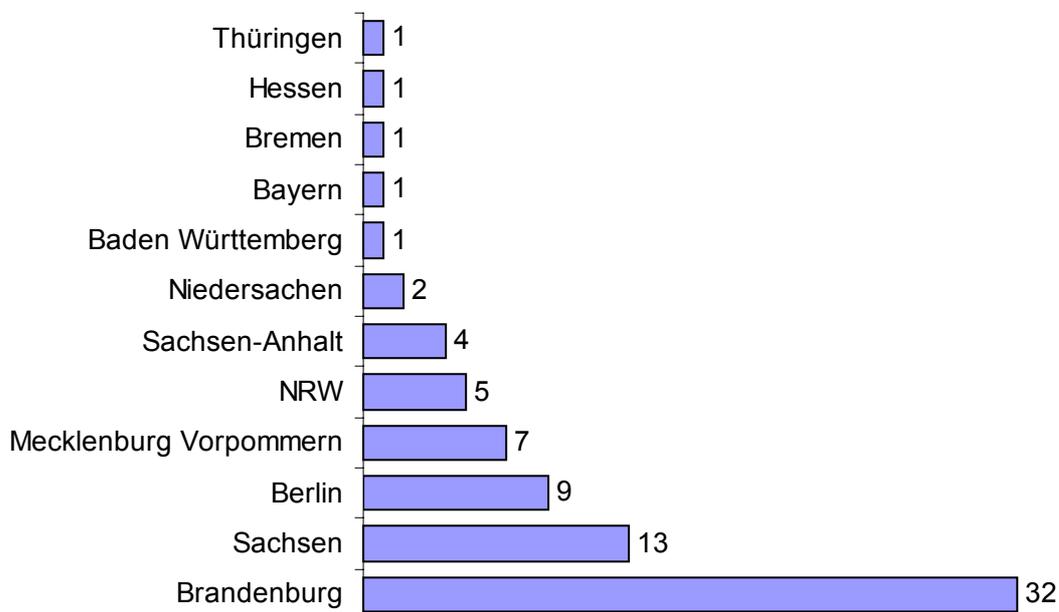
Tabelle 2: An wie viel Veranstaltungen der AGZ haben Sie insgesamt teilgenommen? (N=74; fehlend zu 100% keine Angabe)

Häufigkeit	Personen	in Prozent	Häufigkeit	Personen	in Prozent
1	35	43	5	3	4
2	19	24	6	2	3
3	9	11	7	2	3
4	2	3	8	2	3

Die meisten Teilnehmer sind in Brandenburg geboren (32 Personen), gefolgt von Sachsen mit 13 Personen. 11 Personen stammen aus den alten Bundesländern und bei Berlin bleibt offen, ob die Beteiligten im ehemaligen Ost- oder Westberlin geboren wurden.

Herkunft der Teilnehmer nach Bundesland

Abbildung 1: In welchem Bundesland sind Sie geboren? N=77



Teilnehmergruppen und Teilnahmemotive

Die meisten der Beteiligten arbeiten in Unternehmen (38 %). Jeder Vierte lässt sich zur Gruppe der Maßnahmeträger einordnen. 20 % der Teilnehmer arbeiten in einer Verwaltung bzw.

Behörde. Insgesamt haben 11 Personen mehrere Institutionen angegeben. 2 Personen gaben 3 Institutionen an, 9 jeweils zwei.

Tabelle 3: Zu welcher Institution können wir Sie zuordnen?(N=80; Mehrfachnennung möglich)

Institution	Prozent
Unternehmen	38
Maßnahmeträger	25
Verwaltung/Behörde	20
(Mit-) Initiator eines AGZ	15
Sozialpartner	9

Was die *Teilnehmermotivation* anlangt, werden mehrere Motive genannt. 80 % der Teilnehmer gaben an, dass einer der Hauptgründe, warum sie an den Veranstaltungen teilgenommen haben, in den Gesprächsgelegenheiten am Rande der Tagungen liegt. Dicht gefolgt von dem Grund, dass für diejenigen, die Multiplikator sind, es wichtig war, mehr über AGZ zu erfahren (71 %). Weitere 61 % wollten den Erfahrungsaustausch mit den französischen Kollegen aus Frankreich nutzen. 41 Personen haben die Veranstaltungen aus purer Neugier besucht, weil sie mehr über AGZ erfahren wollten und weitere 33 Teilnehmer meinten, dass sie aus persönlichem Interesse bei den Veranstaltungen waren.

Tabelle 4: Aus welchen Gründen hatten Sie an den Veranstaltungen teilgenommen? (N=79; Mehrfachnennung möglich)

Gründe	Prozent
Wegen der Gesprächsgelegenheiten am Rande der Tagungen und Workshops.	80
Weil es für mich als Multiplikator wichtig ist, mehr über AGZ zu wissen.	71
Um den Erfahrungsaustausch mit den Kollegen in Frankreich zu nutzen.	61
Weil ich mir einen Nutzen für den eigenen Betrieb verspreche.	56
Aus (purer) Neugier, weil ich mehr über AGZ erfahren wollte.	52
Aus (rein) persönlichem Interesse.	42
Weil ich (z. B. seitens der Firma/Einrichtung) darum gebeten wurde.	34

„Weil wir an einem ähnlichen Thema arbeiten“ und „ähnliches auf die Beine stellen wollen“.

Weitere Gründe für die Teilnahme

Von den Teilnehmern werden eine Reihe „weiterer Gründe“ für die Teilnahme an den Veranstaltungen genannt. Die meisten Nennungen fallen auf die Themen „Selbst machen“ und „Erfahrung austauschen“. Das heißt, man arbeitet selbst am Aufbau eines AGZ und ist an zusätzlichen Argumenten und an gelungenen Erfahrungen interessiert, möchte Kontakte zu Akteuren aufnehmen, die an der gleichen Sache arbeiten. Ein weiteres Motiv bestand darin, Informationen zu innovativen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zu bekommen, gefolgt von dem Interesse, Erkenntnisse zu gewinnen, die helfen, der Idee weiter zur Verbreitung zu verhelfen.

Übersicht 1: Offene Nennungen zu „weiteren Teilnahmemotiven“ (N=24)

- *Es wird an einem ähnlichen Thema gearbeitet.*
- *Das Arbeitgebernetzwerk war interessiert und es wurde von uns weiter getragen.*
- *Als Maßnahmeträger des Modells wollte ich damit anfangen, ein eigenes Unternehmen zu gründen.*
- *Aus Interesse an neuen Wegen der Arbeitsplatzbeschaffung.*
- *Um Firmen in Sachen AGZ beraten zu können.*
- *Aus rein beruflichem Interesse.*
- *Der Erfahrungsaustausch auch auf internationaler Ebene.*
- *Den Genossenschaftsgedanken für AGZ ins Spiel bringen.*
- *Hauptantriebsgrund: Fachkräftemangel in der Landwirtschaft.*
- *Die Idee in die Region tragen und dafür ein Forum schaffen.*
- *Informationen und Ideen sammeln, wie man AGZ sinnvoll umsetzen kann.*
- *Weil das Interesse am Thema vorhanden ist.*
- *Der Hauptgrund besteht darin, das Modell selber weiterzuentwickeln und in die Praxis im Land Nordrhein - Westfalen zu überführen.*
- *Es besteht bereits ein Modellansatz im Rahmen eines europäisch geförderten Projektes und weil die Firma damit arbeitet, wurde an den Veranstaltungen teilgenommen.*
- *Um neue Erkenntnisse zu gewinnen.*
- *Aus politischem Interesse.*
- *Es wurde daran teilgenommen, weil wir der Maßnahmeträger für die Machbarkeitsstudie sind.*
- *Über Literatur ans Thema gekommen, dann auf tamen. GmbH gestoßen.*
- *Weil ich mir einen Überblick über die Entwicklungen verschaffen wollte.*
- *Um auf dem aktuellen Stand zu bleiben.*
- *Durch die Teilnahme erhofft man sich, einen Kreis aufzubauen.*
- *Wir haben einen eigenen AGZ und wollten unsere Projekte vorstellen.*
- *Wir wollen selbst etwas auf die Beine stellen.*
- *Zur Unterstützung, weil dies wichtig für die Behörde ist.*

Wirkungen und Effekte

Im Folgenden werden Wirkungen und Effekte entlang der Indikatoren Wissenszugewinn, Erkenntnisse, Anregungen für die Teilnehmer bewertet.

Wissensvoraussetzungen und Wissenszugewinn

Offensichtlich konnte durch die Veranstaltungen ein erheblicher Wissens- und Erfahrungszugewinn erreicht werden. Fühlten sich anfänglich fast 60 % der Teilnehmer gar nicht,

wenig oder nur teilweise informiert, sagt dies jetzt nur noch jeder achte Teilnehmer. Waren vorher 41 % gut oder sehr gut informiert, sagen dies jetzt 87 %.

Ein Teil der Teilnehmer verfügte bereits von Anfang an – nach eigenem Bekunden – über gute Vorkenntnisse. 41 % fühlten sich sehr gut oder gut informiert. Für diese Gruppen war es besonders wichtig, die vorhandenen Kenntnisse zu vertiefen, Argumente zu gewinnen, mit der sie potentielle Partner von AGZ überzeugen können, und Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern zu bekommen. Ein Viertel fühlte sich teilweise informiert und ein Drittel kaum oder gar nicht.

Tabelle 5: Wie würden Sie Ihre Vorkenntnisse (vor dem Besuch der ersten Veranstaltung) über Arbeitgeberzusammenschlüsse einschätzen? (N=79; Angaben in Prozent)

	Prozente
Ich hatte zuvor gar keine Ahnung	11
Ich war eher wenig informiert	22
Ich war teilweise informiert	25
Ich war gut informiert	31
Ich war sehr gut informiert	10
Summe	100

Durch die Veranstaltungen wurde offenbar ein erheblicher Wissenserwerb erreicht. Wenig oder nur teilweise informiert fühlt sich jetzt nur noch jeder achte, aber 87 % der Teilnehmer fühlen sich jetzt gut oder sogar sehr gut (43 %!) informiert.

Tabelle 6: Wie würden Sie das heute einschätzen? (N=79; Angaben in Prozent)

	Prozent
Ich bin eher wenig informiert	1
Ich bin teilweise informiert	11
Ich bin gut informiert	44
Ich bin sehr gut informiert	43
Summe	100

Von den insgesamt neun Personen, die bei Ihren Vorkenntnissen gar keine Ahnung über AGZ hatten, sind nach den Veranstaltungen sieben Personen, die nun gut beziehungsweise sehr gut informiert sind, was insgesamt 20 % sind. Von den 24 Befragten, die vorher schon gut informiert waren, sind jetzt 15 sehr gut informiert, das sind 44 %. Insgesamt ist der Trend dahingehend zu erkennen, dass sich durch die Veranstaltungen die Kenntnisse über das Modell AGZ erheblich verbessert haben.

Tabelle 7: Kreuztabelle Wissensstand vor und nach den Veranstaltungen (Angaben in Prozent)

vorher/nachher	bin eher wenig informiert	bin teilweise informiert	bin jetzt gut informiert	bin jetzt sehr gut informiert
hatte gar keine Ahnung	11	11	44	33
Ich war eher wenig informiert	-	41	35	24
Ich war teilweise informiert	-	-	80	20
Ich war gut informiert	-	-	37	62
Ich war sehr gut informiert	-	-	-	100

Ferner wollten wir wissen, ob die befragten Personen der Meinung sind, dass die Veranstaltungen einen intensiven Austausch zwischen Praxis, Politik, Sozialpartnern und Verbänden ermöglicht haben. 60 %, dass sind 47 Personen, haben diese Frage bejaht. Nur 8 % sagen „eher nicht“ bzw. „nein, gar nicht“.

Tabelle 8: Sind Sie der Meinung, dass die Veranstaltungen einen intensiven Austausch zwischen Praxis, Politik, Sozialpartnern und Verbänden ermöglicht haben? (N=79; Angaben in Prozent)

	Prozent
Ja, in jedem Fall	60
Teilweise	32
Eher nicht	5
Nein, gar nicht	3
Summe	100

Die Interviewten bewerten vor allem den Zugewinn an Erkenntnissen, die Sensibilisierung wichtiger Akteure für AGZ sowie die Erhöhung der Akzeptanz für neue Beschäftigungsmodelle als positiv. Dass die Veranstaltungen direkt zur Gewinnung neuer Unternehmenspartner geführt hat, wird etwas zurückhaltender eingeschätzt. Aber immerhin mehr als jeder fünfte bewertet die Veranstaltungen in diesem Sinne als erfolgreich und 42% halten dieses Ziel immerhin für „teilweise“ erfüllt.

Tabelle 9: Wie bewerten Sie die Veranstaltungen hinsichtlich des Erreichens der folgenden Ziele? (N=79; Angaben in Prozent)

	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Teils/ Teils	Eher nicht erfolgreich	Gar nicht erfolgreich	Weiß nicht/ Keine Angabe
Sensibilisieren und Informieren von Unternehmen und Sozialpartnern.	30	35	28	4	-	3
Unterstützung von Gründungsinitiativen.	22	30	29	11	4	4
Steigerung der Akzeptanz des Modells bei Unternehmen, Sozialpartnern und anderen Arbeitsmarktakteuren.	18	39	33	8	-	3
Gewinn von neuen Unternehmen für die Gründung von AGZ.	5	17	42	19	8	10

Auf die Frage, ob die Teilnehmer durch die Veranstaltungen neue Anregungen erhalten haben, antworten 70 von 79 Personen, die hierzu eine Antwort geben, mit „ja“. Das sind 89 %. Vertiefend haben wir nach der Art der Anregung gefragt und dazu die folgenden Antworten bekommen. (Dabei werden vor allem die möglichen Kooperationsgelegenheiten in Betracht gezogen.)

Neue Anregungen durch die Veranstaltungen

Offensichtlich haben die Veranstaltungen ein erhebliches Anregungspotential mobilisiert. Die Evaluation selbst war überrascht über die vielen Nennungen auf die Frage: „Welche Anregungen haben Sie durch die Veranstaltungen bekommen“. Dabei reicht das Spektrum von allgemeiner Sensibilisierung bis konkreter Gründung eines AGZ.

Übersicht 2: Welche Anregungen haben Sie bekommen? (51 Nennungen)

- *Abgleich aus Praxis, besonders mit den französischen Gästen – z.B. im EDV ist AGZ sehr viel sinnvoller als in anderen Bereichen.*
- *AGZ ist eine andere Argumentationsweise für die Lösung regionaler Probleme.*
- *Anregungen gab es hinsichtlich der Gründung von Unternehmen, der Netzwerkarbeit, dem internationaler Austausch und zu rechtliche Fragen.*
- *Durch die Erfahrungen der französischen Kollegen ist es sinnvoll, AGZ auch über die Landwirtschaft hinaus und nicht nur saisonal zu gestalten.*
- *Über Arten von Gesellschaftsformen, die sich für AGZ eignen: Genossenschaft (juristisch einfacher im Gegensatz z.B. durch GmbH).*
- *Anregungen gab es zum Bauernverband etc. Wie kann man die Leute auch im Winter beschäftigen?*
- *Berufsgenossenschaftseinbindung, Finanzierung und Gesetzgebung.*
- *Bestehende Aktivitäten haben regional unterschiedliche Probleme gehabt, die Erfahrungen wurden weitergegeben und konnten zum Teil beseitigt werden.*
- *Dass man schnell reagieren muss, zeitlich gesehen, d.h. dass Erntehelfer schon im Januar für den August gesucht werden sollten.*
- *Das Modellhafte und die rechtliche Konstruktion.*
- *Details aus Frankreich bringen neue Infos und Mut.*
- *Diversifizierung der Modelle Frankreich – Deutschland sowie die Erweiterung der Sicht.*

- *Erfahrungen im Arbeitszusammenhang einfließen lassen.*
- *Es bedarf einer intensiveren Auseinandersetzung, hier: Amt für Grundsicherung und Arbeitsamt; die Zusammenarbeit ist wegen der Finanzierung wichtig.*
- *Formalien und Inhalte, die notwendig sind, um AGZ zu gründen.*
- *Fragen hinsichtlich der Weiterbildung konnten geklärt werden; des Weiteren gab es Anregungen in organisatorischer und strategischer Richtung.*
- *Genossenschaften als AGZ.*
- *Gespräche mit Unternehmen, wo AGZ sind.*
- *Es gab Anregungen in Form der Beratung.*
- *In NRW selbst AGZ aufgestellt.*
- *In westlichen Ländern ist Genossenschaft gegründet worden.*
- *Inhaltliche Anregungen, z.B. ist die Landwirtschaft oder der Baubetrieb ein guter Partner für AGZ, jedoch nicht für uns als Touristeninformation (jedoch sind flexible Personen schwer zu finden).*
- *Insbesondere Genossenschaftsformen der AGZ.*
- *Anregungen über Logistik und Organisation.*
- *Kann man das arbeitsmarktpolitisch unterstützen, z.B. Sommerarbeitersaison (landwirtschaftlich beispielsweise).*
- *Keine Vorbehalte seitens der Arbeitgeber, Interesse steigern.*
- *Klein anfangen und dann erste Erfolge schaffen um mehr zu werben.*
- *Kontakte zu anderen Unternehmen aufnehmen.*
- *Mit Möglichkeiten der Aufteilung von Arbeitskräften beschäftigen, Realisierung sieht eher schwer aus (durch rechtliche Probleme, funktioniert nur bei spezialisierten Arbeitskräften).*
- *Es ist ein Modell für kleine regionale Unternehmen, um sich über Personalengpässe hinweg zu helfen.*
- *Modell ist erfolgreich bei bestimmten Problemsituationen.*
- *Mühsamer Weg, überhaupt Sensibilisierung zu fördern.*
- *Neue Blickwinkel in vielen Bereichen und regional.*
- *Neue Partner? Organisationsstrukturen in AGZ.*
- *Nutzung des Instrumentes zur Fachkräftesicherung, mehr Ideen zur Beratung.*
- *Partner gefunden und praktische Kenntnisse erhalten.*
- *Hinweise für die praktische Durchführung von AGZ sowie Klärung von offenen Fragen.*
- *Praktische Einblicke in die französischen AGZ und deren (Umsetzungs-)Probleme, die ähnlich wie in Deutschland sind.*
- *Profil der Arbeitgeber verbessern und Einsatzmöglichkeiten gestalten.*
- *Schwierigkeiten können nun besser eingeschätzt werden, Vorschläge zur Rechtsform, Praxisbeispiel.*
- *Sind Multiplikator... Können nun Interessenten informieren und bei der Gründung helfen.*
- *Teilweise neue Ausrichtung auf bestimmte Kompetenzfelder, um neue Fachbereiche ansprechen zu können (Gastronomie).*
- *Über die Herangehensweise und das für und wieder.*
- *Über Modelle und Verfahrensweisen überhaupt nachdenken und öffentliche Begleitung.*
- *Viele interessante fachliche Inputs (Praxisinfos, Dokumente über Qualitätsstandards).*
- *Wie alles organisiert wird, Strukturen der AGZ, und wer helfen kann.*
- *Wie ich bspw. auf Firmen zugehen kann, um Interesse zu wecken.*
- *Wie kann man AGZ in eigenem Umkreis erstellen, wie kann das gehen?*
- *Die Wirtschaftsstruktur aus der Vogelperspektive betrachten.*
- *Unterstützung und Anregungen der Vertragsgestaltung, rechtliche Rahmenbedingungen.*
- *Überlegung, wie man Modelle selber anwenden kann.*

Schon diese in kurzer Form wiedergegebenen Antworten auf die offene Frage nach dem Anregungspotential der Veranstaltungen zeigen, wie viel Gewinn die Teilnehmer aus den Seminaren, Workshops, Tagungen und Exkursionen gezogen haben. Dabei erkennt man, dass die Veranstaltungen ganz konkret für die Praxis Hilfestellung geben. Neben den Know-how

Erwerb, den neuen Argumenten, dem „Mut“, den die Beispiele – gerade aus Frankreich – geben, den Hinweisen auf Anwendungsfelder von AGZ, scheinen die Veranstaltungen sogar zu konkreten AGZ-Gründungen beigetragen zu haben.

Die Veranstaltung als Werbung für das Modell der AGZ

Neben dem Informationsgewinn und dem Anregungspotential für die Teilnehmer spielt für die Evaluation natürlich auch die Multiplikatorenfunktion der Teilnehmer eine große Rolle. Deshalb haben wir danach gefragt, inwiefern und in welchem Umfang weitere potenzielle Interessenten durch die Teilnehmer von dem Modell der AGZ und den Erfahrungen der Partner aus Frankreich Kenntnis gegeben wurde. Konkret haben wir gefragt, ob Dritte nach den Veranstaltungen über das Modell AGZ informiert wurden und ob die Website aufgesucht wurde. 79 Teilnehmer haben hier Angaben gemacht. 84 % der Befragten geben an, Dritte bereits jetzt über die Veranstaltungen informiert zu haben, weitere 8 % haben dies noch vor. Nur circa jeder Zehnte hat diese Frage verneint. 57 % haben auf Grund der Veranstaltungen die Website aufgesucht. 42 % haben diese Frage verneint.

Im Weiteren wurde nach den Effekten der Veranstaltungen (Wirksamkeit, Nachhaltigkeit) gefragt: Hierzu haben 79 Personen Auskunft gegeben. Hier gaben 92 % an, während oder nach den Veranstaltungen Gespräche mit Kollegen bzw. möglichen Partnern durchgeführt zu haben, ein sehr hoher Wert also. 43 % der Befragten sagen, dass es, auf Grund der Veranstaltungen, Pläne gibt, AGZ aufzubauen. Weitere 23 % beantworten diese Frage mit „eventuell“. Jeder Dritte verneint dies und 2 Personen geben an, dies nicht zu wissen.

Diejenigen, die Pläne haben, AGZ aufzubauen, wurden gefragt, ob sie die Richtlinien des MASGF zur Kenntnis nehmen bzw. dies schon getan haben. Insgesamt haben 52 Personen diese Frage beantwortet. 83 % der (hierzu) Interviewten, die Pläne haben, AGZ aufzubauen, werden oder haben schon die Richtlinien des MASGF zum Aufbau von AGZ zur Kenntnis genommen. Jeder Achte gab „Nein“ an und drei Personen haben hierzu keine Angaben gemacht.

Zum Aspekt des internationalen Austauschs

Der Aspekt des internationalen Austauschs spielte bei allen Veranstaltungen eine zentrale Rolle. Und in den Interviews – dokumentiert in den Statements – taucht der Aspekt des Erfahrungstransfers immer wieder, auch ungefragt, auf. Das heißt, die Veranstaltungsteilnehmer nehmen den Aspekt des transnationalen Lernens nicht als Additiv oder Appendix von Veranstaltungen zu AGZ, sondern als zentrales Element des Projekts wahr. Getragen wird dies in besondere Weise durch die starke Präsenz der französischen Partner – auch in den Veranstaltungen in Deutschland. Sicher aber auch durch die gute Kenntnis der „französischen Szene“ seitens der verantwortlichen Projektnehmer von tamen.

Der Ertrag der Studienreisen rechtfertigt deren Aufwand weitgehend

20 Teilnehmer, die an einer Reise nach Frankreich teilgenommen haben, geben Auskunft über ihre Einschätzung. Die meisten Befragten sehen durch die Studienreisen einen erheblichen Zugewinn an Kenntnissen über AGZ und halten die Studienreisen für die Praxis als sehr sinnvoll. Auch wenn ein Teil der Befragten (23 %) den Aufwand der Studienreisen zu hoch einschätzt, wird das Statement *„Der Aufwand der Studienreisen rechtfertigt den Ertrag bei weitem nicht“* von der Mehrheit zurückgewiesen. Mehr als die Hälfte stimmt gar nicht zu. Ein Viertel (23 %) stimmt eher nicht zu.

Tabelle 10: Inwiefern stimmen Sie folgenden Statements, die sich auf die Studienreisen beziehen, zu? (N=20; Angaben in Prozent)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Durch die Studienreisen liegt ein deutlich besseres Verständnis für AGZ vor.	65	5	-	-	30
Die Studienreisen waren für die Praxis sehr sinnvoll.	48	22	-	-	30
Die Studienreisen waren nicht informativer als die Seminare.	9	4	4	35	48
Der Aufwand der Studienreisen rechtfertigt den Ertrag bei weitem nicht.	4	9	17	39	30

Besonders gut an den Veranstaltungen haben den Teilnehmern die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, die Informationen usw. gefallen. Besonders herausgestrichen wird der Gewinn, den das direkte Vorbild im Land vor Ort bringt. Daneben wird die gute Organisation, Beiträge, Diskussion und die Atmosphäre, in der die Veranstaltungen stattfanden, gelobt:

Übersicht 3: Was gefiel mir an den Studienreisen besonders gut? (20 Nennungen)

- *Positiv bewerte ich die Anschaulichkeit der AGZ vor Ort. Auch juristische Fragen wurden gut beantwortet. Des Weiteren wurden neue Impulse gegeben und man kann Erfolge belegen.*
- *Aufbau vor Ort. Gemeinsame Lösungen für gleiche Probleme. Kombi von AGZ mit anderen Maßnahmen ?*
- *Der internationale Austausch, die gute Organisation, insbesondere die Übersetzung.*
- *Die Beispiele und Erfahrungen aus Frankreich sowie die Beiträge und Diskussionen.*
- *Die Breite der Beteiligung: von Ministerien bis zu den Machern, internationale Präsenz; die Vorstellung arbeitender AGZ in Frankreich, teilweise auch BRD, die sich selbst vorgestellt haben. Die Qualitätsstandards, die von der tamen. GmbH entwickelt wurden, waren äußerst hilfreich.*
- *Die Darstellung, wie es in Frankreich betrieben wird. Es kann ein geschlossener Kreislauf für Arbeitnehmer geschaffen werden.*
- *Das Engagement der Beteiligten für einen neuen Ansatz.*
- *Es ist ein positiver Entwicklungsprozess zu erkennen.*
- *Fachlich und vom Ablauf her gut organisiert.*
- *Es gibt eine Fülle an Problemen und Lösungsansätzen. Die Veranstaltungen waren sehr lebendig gestaltet worden.*
- *Für Multiplikatoren sind diese Veranstaltungen wichtig. Die Vernetzung der Akteure vor Ort, der kommunikative Aspekt und Wertigkeit der AGZ wurde unterstrichen.*
- *Informativ! Bestärkung und ehrliche Informationen wurden gegeben, was sehr motivierend war.*
- *Vergleich der rechtlichen Ausgangsbedingungen in den Ländern. In Frankreich ist AGZ ein "Staatsprogramm"; In der BRD von Kammern etc. als Konkurrenz empfunden sowie als Störung und Bedrohung.*
- *Die Mischung der Beiträge und die Vorstellung verschiedener AGZ mit Schwierigkeiten.*
- *Das Benennen von guten und schlechten Seiten.*
- *Die Organisation war perfekt. Die französischen Gäste haben sehr offen gesprochen, ebenso die Evaluatoren der EU – Kommission. Der Erfahrungsaustausch in der Pause am Rande war auch sehr informativ.*
- *Es wurden potentielle Partner und Erfahrungsträger zusammengeführt.*

- *Die praktische Darstellung der französischen Partner – man konnte sehen, wie es wirklich ist und auch Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich erkennen. Die gute Übernahme ist eher weniger möglich (durch z.B. die Gesetzgebung).*
- *Praxisbeispiele, die sagen, was schief laufen kann, auch aus der Region.*
- *Bei jeder Veranstaltung gab es immer wieder einen Wissenszugewinn. Die Zielgruppe ist "bunter" geworden, dadurch wurde der Austausch interessanter. Es war wichtig, Partner für eigene Ideen zu treffen. Die Verfahren wurden durch die Seminare transparenter.*

Verbesserungsvorschläge bezüglich der Auslandsreisen

Von den Befragten wurden aber auch einige Punkte benannt, die besser gemacht werden könnten. Die genannten Vorschläge oder Kritikpunkte sind sehr unterschiedlich und beziehen sich auf ein breites Spektrum von Verbesserungsmöglichkeiten. Viele Kommentare stellen aus unserer Sicht wertvolle konstruktive Anregungen dar, die zukünftig mit zu berücksichtigen sind.

Übersicht 4: Was könnte man noch besser machen? (20 Nennungen)

- *Bei den Präsentationen war die Übersetzung der Untertitel etwas fehlerhaft.*
- *Die Beiträge als Datei zur Verfügung stellen, damit man diese auf den Stick ziehen kann.*
- *Die Besonderheiten der Länder müssen mehr herausgestellt werden.*
- *Bessere Informationen über die Rechtslage! GmbH oder Genossenschaft?*
- *Engere Zusammenarbeit mit den regionalen Ämtern, z.B. für Anschubfinanzierungen oder kommunale Unternehmungen.*
- *Die Unternehmen, auf die es ankam, waren nicht da.*
- *Der Teilnehmerkreis muss erweitert werden, z.B. um Beiräte der ARGE.*
- *Es müsste mehr auf die Praxis eingegangen werden.*
- *Die Gesprächsmöglichkeiten für den direkten Erfahrungsaustausch müssten erweitert werden.*
- *Inhaltlich nichts, aber formell: Nämlich an einem Tisch zu sitzen.*
- *Die Veranstaltungen sind lang, die Themengestaltung muss konkreter sein und die Praxiserfahrungen dürfen nicht nur aus Frankreich sein, sondern müssen auch aus Deutschland kommen.*
- *Es müsste mehr Austausch in kleineren Gruppen geben.*
- *Es müsste mehr herausgearbeitet werden, wie die Landespolitik integriert werden kann; Wie soll die Überbrückungsphase aussehen vom Zusammenschluss bis zur Finanzierung?*
- *Die Zeit für Gespräche zwischendurch war zu kurz.*
- *Es müssten Multiplikatoren und Förderer gefunden werden, die es tatsächlich durchsetzen können. Es müssen schlagkräftige Interessenvertreter für AGZ gefunden werden. Lobbyarbeit!*
- *Um noch tiefer in die Praxis gehen zu können, müssen die Veranstaltungen in einem kleineren Rahmen stattfinden.*
- *Die Orte der Veranstaltungen sind von der Verkehrsanbindung her nicht so günstig, weshalb ein zentraler Ort gewünscht wird.*
- *Es werden regelmäßige Informationen und mehr Transparenz gewünscht.*
- *Die Öffentlichkeitsarbeit muss intensiviert werden.*
- *Den zeitlichen Ablauf optimieren und Zeitpuffer einbauen.*

Zur Messung der Wirksamkeit der Veranstaltungen haben wir den Befragten mehrere Statements zur Bewertung angeboten: Dabei hatten wir gefragt, wie stark folgenden Statements zugestimmt wird, respektive abgelehnt wird.

Ein Großteil der Personen, nämlich 48, ist davon überzeugt, dass die Veranstaltungen sehr geholfen haben, über den Tellerrand nationalstaatlicher Grenzen zu blicken und 20 Personen stimmen dem eher zu. Das sind insgesamt 85 %. 72 % der Teilnehmer, sagen, dass die Veranstaltungen bewirkt haben, dass sich intensiver mit personalpolitischen Alternativen

auseinandergesetzt wird. 9 % können dem nicht zustimmen. 55 % der Teilnehmer sind auf beschäftigungspolitische Optionen und Alternativen in Europa sehr neugierig geworden und 26 % schließen sich dem auch eher an.

Tabelle 11: Wie stark stimmen Sie folgenden Statements zu? (N=80; Angaben in Prozent)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht/Keine Angabe
Die Veranstaltungen haben sehr geholfen über den Tellerrand nationalstaatlicher Grenzen zu blicken.	60	25	10	4	1
Ich bin neugierig geworden auf beschäftigungspolitische Optionen und Alternativen in Europa.	55	21	19	4	1
Ich werde zukünftig die Möglichkeiten der zwischenbetrieblichen Kooperation auch in Personalangelegenheiten prüfen.	52	26	19	-	3
Die Veranstaltungen haben bewirkt, dass ich intensiver über personalpolitische Alternativen nachdenke.	29	43	11	9	9

Was hat der internationale Austausch gebracht?

Zu dem Gesichtspunkt des „internationalen Austauschs“, wurden Fragen dahingehend gestellt, was der „internationale Austausch“ gebracht hat. Dabei werden das Bekanntmachen der AGZ und der Wissenserwerb besonders hervorgehoben. Es wird aber auch angenommen, dass die Akzeptanz bei wichtigen Akteuren größer geworden ist. Zusammenfassend ist zu erkennen, dass mit 65 % bzw. 63 % das Modell der AGZ durch die Veranstaltungen bekannter und besser verstanden wurde. Bei der Aussage, ob das Modell durch die Meetings akzeptiert wurde, gehen die Meinungen etwas auseinander. Nur 21 % der Befragten stimmen hier voll und ganz zu. Immerhin stimmen 43 % eher zu. 21 Personen stimmen eher nicht zu und 2 Personen stimmen gar nicht zu (3 %).

Tabelle 12: Wie stark stimmen Sie folgenden Statements zu? (N=80; Angaben in Prozent)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht/Keine Angabe
Durch die Veranstaltungen wurde das Modell der AGZ bekannter.	65	25	8	1	1
Durch die Veranstaltungen wurde das Modell der AGZ besser verstanden.	63	31	5	-	1
Durch die Veranstaltungen wurde das Modell der AGZ akzeptiert.	21	43	26	3	8

Die folgenden Items messen den Effekt des Erfahrungsaustauschs mit den Experten aus dem Nachbarland. Der transnationale Austausch wird von den meisten Teilnehmern positiv bewertet. Mehr als 70 % der Befragten fühlten sich durch den Expertenaustausch bestärkt, sich weiter mit AGZ zu beschäftigen und AGZ weiter zu entwickeln und entsprechende Kooperationen einzugehen. Eben so viele halten eine langfristige Kooperation mit den französischen Partnern für wichtig (58 % stimmen voll und ganz zu, 16 % stimmen eher zu). Fast eben so viele gehen davon aus, dass die erhaltenen Informationen einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung der

eigenen Ideen liefern. 31 Personen stimmen voll und ganz zu und 24 Personen stimmen dem eher zu.

Tabelle 13: Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (N=80; Angaben in Prozent)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht/ Keine Angabe
Der Austausch mit den Experten aus Frankreich bestärkt mich in meinen weiteren Unternehmungen.	51	21	14	4	10
Eine langfristige Kooperation mit den französischen Partnern ist wichtig.	58	16	11	5	10
Die erhaltenen Informationen liefern einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung der eigenen Ideen.	39	30	16	4	11

Weil auch Experten aus Frankreich an den Workshops teilgenommen haben, wollten wir wissen, ob sich die Teilnehmer stärker dazu ermutigt fühlen, das Modell der AGZ in Ihren Unternehmungen zu berücksichtigen. Immerhin haben 43 % der Personen dem zugestimmt und weitere 14 % verneinen es nicht. 31 % tendieren zu „eher nicht“ und „bestimmt nicht“.

Tabelle 14: Fühlen Sie sich durch das Vorbild der Franzosen stärker ermutigt, das Modell der AGZ in ihren Unternehmungen zu berücksichtigen, weil Experten aus Frankreich ebenfalls teilgenommen haben? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozente
Ja, bestimmt	43
Möglicherweise	14
Eher nicht	20
Bestimmt nicht	11
Weiß nicht/ keine Angabe	13
Summe	100

Arbeitgeberzusammenschlüsse als arbeitsmarktpolitische Innovation – Hindernisse, Hemmnisse, Durchsetzungschancen

Wir wollten in einem weiteren Fragenblock wissen, wie die Teilnehmer an den Veranstaltungen, die man – angesichts des Kompetenzgewinns durch die Veranstaltungen, aber auch des offensichtlich nachhaltigen Interesses und Engagements – getrost auch als „AGZ-Experten“ verstehen kann, die Umsetzungschancen von AGZ in der Praxis einschätzen. Die Ergebnisse belegen das hohe „Ermutigungspotential“ der Veranstaltungen.

Die Chancen von AGZ in der Praxis

Es wurden alle Teilnehmer gefragt, ob sie für sich sagen können, dass durch die Veranstaltungen neue Unternehmen für die Gründung von AGZ gewonnen werden konnten. 44 % stimmen dem zu. Es ist aber auch zu erkennen, dass 41 % dies „eher nicht“ glauben bzw. verneinen. 15 % waren sich hier unsicher.

Tabelle 15: Können Sie für sich sagen, dass durch die Veranstaltungen neue Unternehmen für die Gründung von AGZ gewonnen werden konnten? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozent
Ja, bestimmt	11
Möglicherweise	33
Eher nicht	26
Bestimmt nicht	15
Weiß nicht/ Keine Angabe	15
Summe	100

Im Rahmen der Erhebung wurde als nächstes danach gefragt, ob die Interviewten in Ihrem beruflichen Umfeld schon Erfahrungen mit AGZ gemacht haben. Von den 80 Personen, die hier eine Angabe gemacht haben, stimmten 55 % mit „ja“ und 44% mit „nein“. Offensichtlich sind nicht alle, aber doch die meisten, von der Idee der AGZ überzeugt. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass insgesamt 88 % der Teilnehmer von AGZ überzeugt sind. Nur 12 % sind hier anderer Meinung.

Tabelle 16: Sind Sie von AGZ überzeugt? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozente
Ja, sehr sogar	53
Ja, teilweise schon	35
Eher nicht	9
Gar nicht	3
Summe	100

Im Anschluss daran wurde die Frage gestellt, ob mit dem Modell Probleme am Arbeitsmarkt gelöst werden können. Immerhin beantworten 39 % diese Frage mit ja, dass sind 31 Personen. 40 Befragte vertreten den Standpunkt, dass dies nur „teilweise“ zutrifft. Lediglich 8 % sind der Meinung, dass man mit AGZ keine Probleme am Arbeitsmarkt lösen kann.

Tabelle 17: Kann man damit Probleme am Arbeitsmarkt bewältigen? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozent
Ja, in hohem Maße	39
Nur teilweise	50
Gar nicht	8
Weiß nicht	3
Summe	100

Im nächsten Punkt war uns wichtig zu erfahren, wie die Teilnehmer folgende Eigenschaften bezüglich des Modells des AGZ bewerten. 81 % der Interviewten sind der Meinung, dass unsichere Beschäftigungsverhältnisse mit Hilfe von AGZ zu einer Teilzeitstelle umgewandelt werden können. Weitere 85 % stimmen zu, dass den Betrieben qualifiziertes und zuverlässiges Personal zur Verfügung gestellt wird. Darüber hinaus gaben 43 % der Beteiligten an, dass durch die beruflichen Perspektiven die wirtschaftliche Entwicklung einer Region gestärkt werden kann.

Tabelle 18: Wie bewerten Sie folgende Eigenschaften der AGZ? (N=80; Angaben in Prozent)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht/ Keine Angabe
Unsichere Beschäftigungsverhältnisse können zu einer Vollzeitstelle umgewandelt werden.	50	31	9	4	6
Den beteiligten Betrieben wird qualifiziertes und zuverlässiges Personal zur Verfügung gestellt.	46	39	9	1	5
Durch das Angebot von beruflichen Perspektiven kann die wirtschaftliche Entwicklung einer Region gestärkt werden.	43	40	10	1	6

Vor diesem Hintergrund – also eines Plädoyers der Teilnehmer für AGZ – stellt sich die Frage, warum es bisher in Deutschland immer noch wenige AGZ gibt. Wir sind froh, dass wir diese Frage auch im Rahmen der Erhebung gestellt haben. Kein Fragestimulus hat sich als so ergiebig erwiesen wie dieser. Worin liegen möglicherweise die Ursachen für eine sehr zögerliche Verbreitung des in Frankreich so erfolgreichen Modells?

Die Verbreitungshemmnisse in der Praxis

„Deutschland ist schwer reformierbar, alles braucht in Deutschland länger. Es fehlt an Lobbyisten für AGZ. Kritische Größe noch nicht erreicht. Bis jetzt noch zu alternativ, revolutionär, innovativ.“

Übersicht 5: Warum gibt es in Deutschland nicht mehr AGZ? (56 Erklärungsversuche)

- *An dem deutschen Recht, insbesondere am Arbeitsrecht. Die Regeln, um die es hier geht, gelten nur in bestimmten Ländern.*
- *An den Befindlichkeiten zwischen den Unternehmen, an den Kosten der Organisationsstruktur und an der Suche nach Mitarbeitern, die dafür geeignet sind.*
- *An der Arbeitskultur – kooperative Modelle in Deutschland werden nicht angestrebt – auch wegen Egoismus der Unternehmen. Frankreich hatte eine andere Genossenschaftskultur.*
- *An der Öffentlichkeitsarbeit. In den Seminaren werden nur bestimmte Gruppen angesprochen. Es sollte mehr publiziert werden.*
- *An der Schwerfälligkeit des Apparates, denn es ist schwierig, die richtigen Leute zu finden (die unter anderem auch dafür geeignet sind, AGZ aufzubauen).*
- *An der Komplexität der Arbeitswelt.*
- *An unserem bürokratischen Vorgehen und an den Gesetzen – z. B. Kündigungsgesetz und Arbeitnehmerüberlassung.*
- *Der Aufwand zur Einrichtung von AGZ ist hoch, insbesondere für kleine Unternehmen ist es schwierig.*
- *Aussage für Sachsen: AGZ bedürfen einer sehr soliden und ordentlichen Vorbereitung, weil Firmen dafür selbst verantwortlich sind. Die Anschubfinanzierung ist notwendig, diese fehlt momentan. Lokal und regional müssen Firmen zusammengeführt werden und Geld muss in die Region gelangen. Arbeitnehmer müssen vorbereitet werden.*
- *Die Unternehmen selber sind zurückhaltend. Sie sind durch die Vorteile nicht genügend motiviert, weil es zu wenige positive Beispiele gibt.*
- *Arbeitgeber tun sich schwer aus ihrer Rolle heraus zu gehen: Es ist eine ideologische Sache.*
- *Es gibt eine geringe Kooperation zwischen den Unternehmen.*
- *Das Gelingen ist schwierig, denn z.B. nehmen Zeitarbeitsfirmen Arbeitskräfte weg und der schlechte Ruf wird auf AGZ übertragen.*
- *Es ist eine neue Idee. Diese auf die BRD zu übertragen, ist sehr gering. Da es Wenige kennen, können sich auch Wenige dafür einsetzen. Politischer Rahmen/Image: AGZ werden wie Teilzeitprojekte behandelt. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz ist nicht optimal.*
- *Geringqualifizierte Beschäftigung macht eine Abdeckung schwer, z.B. wie kann man die Leute im Winter beschäftigen? Fachkräftemangel gibt es bei uns noch nicht.*
- *Die Akzeptanz des Modells ist gering.*
- *Die Gesetze sind zu eng, Arbeitgeber haben noch Verständnisprobleme. Es herrscht mangelnde Kooperation und viele rechtliche Fragen sind nicht gelöst.*
- *Die Überzeugungsarbeit bei Unternehmen ist sehr schwer, denn es wird immer mit Zeitarbeit verbunden (es wurden schlechte Erfahrungen mit Zeitarbeit gemacht).*
- *Es gibt eine mangelnde politische Unterstützung sowie Unkenntnis.*
- *Informationen über AGZ und Grundlagen fehlen; des Weiteren gibt es zu viele Hemmnisse.*
- *Der institutionelle Rahmen ist nicht gut; das Arbeitszeitgesetz wird nicht anerkannt und der Initiativaufwand ist hoch.*
- *Instrument der Leiharbeit ist ein Konkurrenzinstrument, welches zu stark im Fokus steht, damit arbeiten alle und alle kennen es; keine Übernahme eigener Verantwortung bei Leiharbeit. Leiharbeit wäre fast wie AGZ, wenn sie sozialer wäre. Krise kann Chance für AGZ sein.*
- *Kopieren, nicht kopieren! 1:1 Übertragung aus anderen Ländern und deren Rahmenbedingungen ist nicht möglich. AGZ sind kompliziert und in der Praxis schwierig umsetzbar, deswegen aber nicht schlecht. AGZ erfordert v.a. vertrauensbildende Maßnahmen.*
- *Liegt an dem Genossenschaftsprinzip, dass wegen der DDR noch nicht akzeptiert ist.*
- *Die Unternehmen müssen sich öffnen und mit Arbeitnehmern zusammenarbeiten wollen.*
- *Mangelnde Erfahrungen, Berührungängste.*

- *Mitwettbewerber vermeiden, weil Angestellte Geheimnisse ausplaudern könnten.*
- *Das Modell der AGZ ist zu jung, weshalb es weiter publik gemacht werden müsste.*
- *Das Vertrauen der Unternehmen untereinander muss gesteigert werden.*
- *Unternehmen gelangt nicht in Versorgerrolle (Samariter) sondern in Nutznießerrolle im positiven Sinne. Die Unternehmen sehen für sich noch zu wenig Nutzen.*
- *Es gibt andere Modelle, die favorisiert werden; Zurückhaltung der Beteiligten, Kritik von verschiedenen Seiten der Gewerkschaften, lokale Bedingungen (Kontakte), insgesamt lohnt es sich nicht unbedingt.*
- *Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, denn der Wettbewerb ist in Deutschland anders strukturiert als in Frankreich. Das Modell ist noch zu neu.*
- *Rechtliche Bedingungen der Art sind nicht gegeben und werden sogar verhindert; Schlechterstellung; Handwerkskammerbeiträge müssten mehrfach bezahlt werden.*
- *Fehlende Sensibilisierung der Unternehmen, d.h. mit den Unternehmen muss persönlich gesprochen werden.*
- *Es gibt noch keine Erfahrungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über mehrere Jahre.*
- *Deutschland ist schwer reformierbar, alles braucht in Deutschland länger. Es fehlt an Lobbyisten für AGZ. Kritische Größe noch nicht erreicht. Bis jetzt noch zu alternativ, revolutionär, innovativ.*
- *In den Unternehmen fehlt die Bereitschaft der Zusammenarbeit, weil es noch keinen Arbeitskräftemangel gibt.*
- *Die beschränkte Sicht der Unternehmen und der Politik verhindert die Durchsetzung, Fachkräftemangel könnte aber behoben werden, Detailkompetenzen können gefördert werden → Mentalitätsfrage (nicht kooperativ), fehlende Fördermöglichkeit.*
- *Verwechslung mit Zeitarbeit/Leiharbeit; Informationen und gute Beispiele müssen verbreitet werden.*
- *Die Kombination von Arbeitsinhalten ist schwierig. Zeitliche Strukturierung ist schwierig bei 2 Arbeitgebern (Sommer/Winter). Das Modell ist nicht sehr flexibel (z.B. bei Unvorhergesehenem).*
- *Gesellschaftliche und wirtschaftliche Voraussetzungen sind nicht gegeben; Konkurrenzen der Firmen.*
- *Schwierigkeiten zur Abgrenzung zum Arbeitgeberüberlassungsrecht. Viele Betriebe stehen in Konkurrenz, warum Arbeitskraft teilen? Problem der Administration muss sich erst durchsetzen.*
- *Spezifisches deutsches Umfeld, wie sich Unternehmen zusammenschließen (Kammersystem)....Komplexes deutsches System.*
- *Systeme sind in der BRD starrer. Eingefahrene Strukturen. Kein Freiraum für die Gestaltung kreativer Ansätze wie AGZ. Mangelnde Bereitschaft, über Grenzen hinaus zu gehen, neue Wege auszuprobieren.*
- *Unkenntnis, Verwechslung mit Leih- und Zeitarbeit, daher werden positive AGZ -Effekte nicht erkannt und es gibt Vorbehalte bei den Unternehmen.*
- *Unternehmen sind nicht bereit, Risiko einzugehen, weshalb intensiver mit ihnen zusammengearbeitet werden müsste.*
- *Unternehmen befürchten, dass Know How abfließt. Der rechtlicher Rahmen ist schlecht...ist keine Leiharbeit, es ist eine Vollanstellung!!!! Muss geändert werden.*
- *Unternehmen wollen sich nicht in die Karten gucken lassen, sie haben wenig Mut zur Transparenz; Angst vor Konkurrenz; wenig Bewusstsein der Unternehmer für die Region (regionale Produzenten, Konsumenten und Vernetzung). Noch nicht 100% rechtlich geklärt.*
- *Die Verwechslung mit der Zeitarbeit hat negativen Beigeschmack.*
- *Was man nicht kennt, versucht man zu verhindern (Kammern, z.T. Gewerkschaften), zum Teil auch aus gutem Willen für die Mitglieder.*
- *Weil es keiner richtig weiß und anfasst. Firmen setzen mehr auf Leiharbeiter.*
- *Die Zeit ist noch nicht reif, die Mentalität ist nicht vorhanden – Aufklärung ist zwar da, Interesse auch, aber an der Umsetzung scheitert es, z.B. wegen der Übernahme*

gemeinsamer Verantwortung und geforderte Planmäßigkeit; mangelndes Vertrauen in die Arbeitskräfte.

- *Zeitraum vom Finden der Akteure bis zum tragfähigen Konzept - Übergangsfinanzierungen müssen gesichert werden.*
- *Zu begrenztes Denken, zu viele Regeln.*
- *Zu wenig bekannt; Umsetzung zunächst sehr Zeit- und Personalintensiv.*
- *Nur der interne Kreis wird angesprochen.*

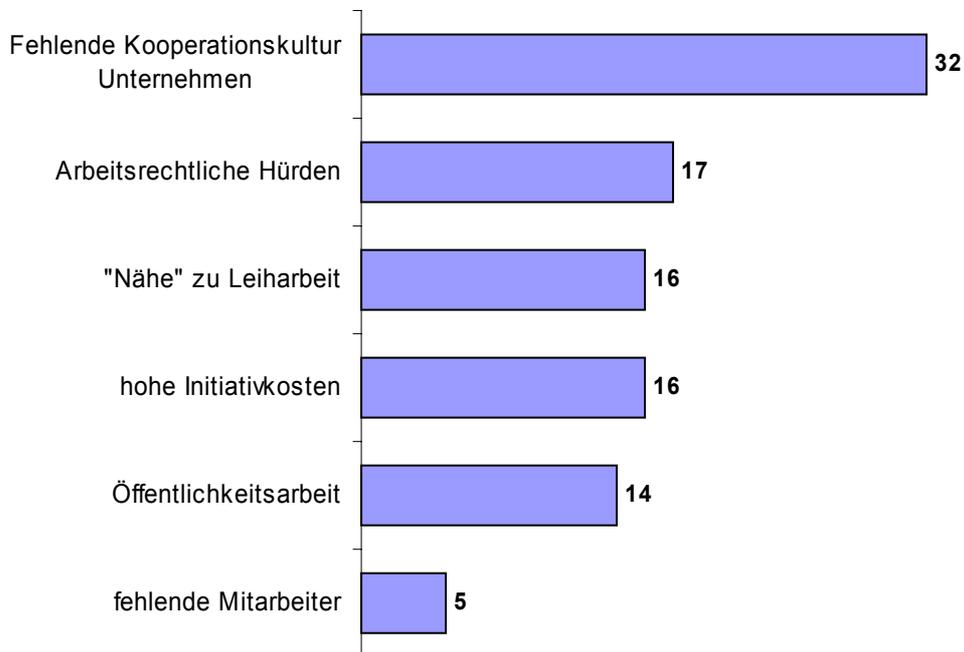
Wenn wir die Statements einer genaueren Analyse unterziehen, gewinnen wir insgesamt 63 Einzelnennungen, die wir sechs Antwortkategorien zurechnen können. Am meisten genannt wird die fehlende Kooperationskultur zwischen den Unternehmen, Misstrauen, Konkurrenz, fehlender Genossenschaftsgedanke. Dieser Kategorie lassen sich 20 Statements zuordnen. Am zweithäufigsten werden das deutsche Arbeitsrecht und generell bürokratische Hürden genannt (11 Nennungen). Mit jeweils 10 Statements werden einerseits die kritische Nähe zu Zeitarbeit und dem Arbeitsüberlassungsgesetz und andererseits der hohe Initiativaufwand sowie die aus Sicht der Firmen zunächst ungünstige Nutzen/Ertragsrelation genannt. 9 Nennungen entfallen auf den Komplex „zu geringe Bekanntheit der AGZ“, fehlende politische Unterstützung und zu wenig Öffentlichkeitsarbeit. Nur drei Nennungen entfallen auf die Kategorie des geringen Interesses von Beschäftigten an AGZ.

Rechnet man die zugeordneten Nennungen in Prozent enthält man folgendes Bild: Jeder dritte Befragte nennt – wenigstens mit einer Angabe – das Problem, dass es bei den Unternehmen keine ausreichende Kooperationskultur gibt und mit dem Zusammenschluss oft noch mehr die Probleme als der Nutzen im Vordergrund stehen. Ein weiteres Drittel entfällt auf die beiden Kategorien Arbeitsrecht, Bürokratie und kritische Nähe respektive Konkurrenz zu Leiharbeit. Ein weiteres Drittel lässt sich bilden, wenn man die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, fehlende Information über Vorteile, mangelnde politische Unterstützung und hoher Aufwand zusammenrechnet.

Wir gehen davon aus, dass die Antworten ausgesprochen wichtige Hinweise an die Adresse der Politik, arbeitsmarktpolitischer Akteure, Unternehmensverbände und Kammern geben.

Abbildung 2: Nennungen zu Hinderungsgründen für AGZ. N= 63

**Nennungen zu Hinderungsgründen für AGZ
(63 Nennungen, Anteile in Prozent)**



Hindernisse ja, aber die Idee wird sich (langsam) durchsetzen – Zur Verbreitung der AGZ in den nächsten zehn Jahren

Vor diesem Hintergrund ist der folgende Befragungskomplex äußerst interessant. Uns interessierte, wo die Befragten die Entwicklung von AGZ in Deutschland in 10 Jahren sehen. Insgesamt kann man sagen, dass nur jeder Fünfte (19 %) skeptisch bleibt, was die Durchsetzung der AGZ angeht. Demgegenüber sind 80 % zuversichtlich, dass sich die Idee zunehmend durchsetzen wird.

Tabelle 19: Wo sehen Sie die Entwicklung von AGZ in zehn Jahren? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozente
Es gibt mehr AGZ als heute, die Idee beginnt sich langsam durchzusetzen.	75
AGZ sind fest etabliert und ihre Zahl wächst ständig.	6
Wir sind im Prinzip auf dem gleichen Stand wie heute.	6
Das Konzept hat sich nicht als durchsetzungsfähig erwiesen.	8
Weiß nicht / Keine Angabe	5
Summe	100

Außerdem wurde gefragt, für welche Berufsgruppe/ Altersgruppe besondere Vorteile der AGZ zu sehen sind. Die meisten Vorteile sind für Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung sowie für junge Einsteiger zu sehen. Im oberen Mittelfeld sind die älteren Arbeitnehmer, die Pioniere (jeweils 73 %) und die Wiedereinsteiger (68 %) zu sehen. Das Schlusslicht bilden die gering Qualifizierten mit 55 %.

Tabelle 20: Welche Beschäftigtengruppen könnten von AGZ besonders profitieren? (N=80; Mehrfachnennung möglich; Angaben in Prozent)

	Prozent
Für Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung.	85
Für junge Einsteiger	80
Für ältere Arbeitnehmer, die kaum Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.	73
Für Pioniere einer neuen flexiblen Beschäftigungskultur.	73
Als Wiedereinstieg nach längerer Arbeitslosigkeit	68
Für gering Qualifizierte	55

„Wir haben erkannt, dass AGZ tatsächlich als Möglichkeit im Unternehmen erachtet wird, hierfür muss alles passen.“

Nutzen im eigenen Arbeitszusammenhang

Nach den erhaltenen Kenntnissen über das Modell der AGZ wollten wir wissen, ob die Interviewten die gewonnenen Erkenntnisse in ihrem eigenen Arbeitszusammenhang umsetzen würden. 35 Personen (44 %) haben dies bejaht. Immerhin können es sich 30 % vorstellen. Nur 19 % haben diese Frage eher verneint bzw. ganz abgelehnt.

Tabelle 21: Können Sie die gewonnen Erkenntnisse im eigenen Zusammenhang umsetzen? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozente
Ja, bestimmt	44
Möglicherweise	30
Eher nicht	8
Bestimmt nicht	11
Weiß nicht / Keine Angabe	8
Summe	100

Weiterführend wurde gefragt, ob die Informationen Denk- und Innovationsprozesse im Unternehmen bzw. im beruflichen Alltag ausgelöst haben. Von den 80 Befragten haben 55 mit „ja“ bzw. „möglicherweise“ geantwortet, das sind zusammen 69 %. Auf 16 % trifft dies „eher nicht“ zu und 10 % verneinen es.

Tabelle 22: Haben die Informationen Denk- und Innovationsprozesse im Unternehmen ausgelöst? (N=80; Angaben in Prozent)

	Prozente
Ja, bestimmt	58
Möglicherweise	11
Eher nicht	16
Bestimmt nicht	10
Keine Angabe	5
Summe	100

Von denjenigen, bei denen die Informationen Denk- und Innovationsprozesse ausgelöst haben, wollten wir wissen, wie diese konkret aussehen.

Übersicht 6: Welche Denk- und Innovationsprozesse haben die Veranstaltungen ausgelöst? (31 Nennungen)

- *Es gibt ganz allgemein neue Ideen, aus dem etablierten Herauskommen neue Wege zu gehen.*
- *Als Beratungsunternehmen im Auftrag des Arbeitsministeriums AGZ auf den Weg gebracht; weiterhin die fachliche Beratung sowie Kontakt zu Dritten.*
- *AGZ wird als Möglichkeit im Unternehmen erachtet, hierfür muss alles passen.*
- *Ältere mit zu beschäftigen und in verschiedenen Unternehmen mit einzugliedern – Beschäftigungssicherung.*
- *Antrag im Bundestag von DIE LINKE auf Bundesebene, neue Debatten im Bundestag.*
- *Wir arbeiten bereits mit AGZ zusammen, dort fließen Erkenntnisse ein.*
- *Bedarf von Betrieben identifizieren, wie kooperationsbereit sind sie, wie kann Kooperation helfen, wann ist sie möglich. Wie kann neue Beschäftigung geschaffen werden?*
- *Bei Beratungen bezüglich des Personals.*
- *Zum Beispiel bei der eigenen Jobsuche.*
- *Die eigene Personalpolitik zu überdenken und beispielsweise Kostenrechnung durchzuführen.*
- *Es wird ein AGZ gegründet, dass sich mit der Forstwirtschaft beschäftigt, weil der Staat 1500 Stellen kürzen wollte/will.*
- *Gedanken, wie man neue Arbeitskräfte gewinnt und am besten einsetzen kann.*
- *Generell über die Möglichkeit nachzudenken und Kontakte zu knüpfen.*
- *Gründung von AGZ wird erwogen.*
- *Wir haben eine Einladung zu einer Fachtagung gemacht und als Good Practice dargestellt (bei Sommersaisonarbeit).*
- *Ideen zur Verbesserung des Systems, das er bereits durchführt.*
- *Wir denken darüber nach, wie wir die Beschäftigungsverhältnisse in unserem Unternehmen weiter entwickeln.*
- *Intensive Diskussionen und Bereitschaft zur Hilfeleistung.*
- *Dass es Modelle bereits in anderen Staaten gibt; bessere Fachkräfteentwicklung (Foundation Degrees für Leute, die keine Hochschulqualifikation haben).*

- „Multijobbing Projekt“: Arbeitnehmerprozesse; es werden mehrere Jobs angenommen. Über AGZ würden viele Probleme gelöst werden, die sich hier ergeben.
- Es wird darüber nachgedacht, AGZ zu gründen.
- Partner werden gesucht und konkrete Modelle werden aufgebaut.
- Politische Rahmenbedingungen schaffen. Zeitraum vom Beginn bis zur finanziellen Selbsttragung muss gesichert sein.
- AGZ wird als Alternative in ländlichen Räumen in Betracht des Fachkräftemangels angesehen.
- Selbst aktiv werden und aktiv AGZ aufbauen.
- AGZ soll durch Förderungen unterstützt werden, denn es ist Teil der Arbeit und betrifft unsere Kunden; sich damit intensiver auseinandersetzen und engere Kontakte zu Unternehmen knüpfen.
- Starke Gedanken zur rechtlichen Klärung der Situation, neue Strategien für flexiblere AGZ (Branchenübergreifend).
- Suche nach preiswerten Arbeitnehmermöglichkeiten -Administratoren für PC Anlagen beispielsweise oder Internetauftritt.
- Wie kann das in Deutschland gehen? In der eigenen Firma? Dazu wurden Denkprozesse ausgelöst.
- Das Thema wurde an zwei Stellen im Unternehmen diskutiert, auch auf Verbandsebene wurden AGZ angesprochen.
- Zusätzliche Infos machen es leichter, das eigene Projekt zu vertreten.

Wie die Statements zeigen, haben die Veranstaltungen in erheblichem Maße geholfen, Denkprozesse in Bewegung zu bringen und – ganz konkret auch Initiativen voranzubringen.

AGZ als Innovationsimpuls: Anregungen aus den Veranstaltungen und eigener Beitrag

Übersicht 7: Welche Effekte hatte dies auf die Innovationsfreude der Unternehmen in Punkto Kooperation zur Personalentwicklung? (15 Nennungen)

- Die Chance auf qualifiziertes Personal, das immer wieder kommt, ist hoch. Weiterhin muss das Personal nicht eingearbeitet werden und die Arbeitskräfte sind fest angestellt.
- Den Versuch zu starten, hat eine Vorbildfunktion.
- Es gibt Denkanstöße, die Mut machen, aber noch gibt es keinen Durchbruch.
- Gesetzliche Bedingungen sind nicht gegeben.
- Es gibt viele Kooperationshürden, die dem im Wege stehen.
- Jemand im Unternehmen muss bereit sein, AGZ zu machen. Nicht nur das Personal muss flexibler sein, auch die Verantwortlichen müssen vor Ort entscheiden und dorthin reisen.
- Keine, aber das Konzept wird unterstützt.
- Modelle werden angeschaut und es gibt einen Wissenstransfer zwischen den Unternehmen.
- Es ist eine Möglichkeit, andere Perspektiven wahrzunehmen.
- Bei den Unternehmen muss stärkere Lobbyarbeit gemacht werden.
- Personalentwicklung/Förderung, Personalmanagement.
- Stärkung des Optimismus, dass es funktionieren kann.
- Die Ideen sind gut, aber ob es auch umgesetzt wird? Dass muss man erst einmal sehen. Es ist ein langwieriger Prozess.
- Unternehmen lassen sich schwer motivieren.
- Unternehmen müssen sich mehr kümmern: dies war die Erkenntnis.

Welche Anregungen für Beratung – Begleitung – Unterstützung der KMU konnte man aus den Veranstaltungen erhalten:

Übersicht 8: Anregungen aus den Veranstaltungen (33 Statements)

- *Es wurde eine Alternative gesehen, wie mit Arbeitslosen umgegangen werden könnte: Die Bandbreite der Möglichkeiten wurde vergrößert.*
- *Es können Beispiele gezeigt und Kontakte geknüpft werden.*
- *Beobachtung der Entwicklung, insbesondere ob es sich durchsetzen wird.*
- *Es liegt ein besseres Verständnis vor.*
- *Das blanke Erwähnen, dass es in anderen Ländern funktioniert, machte Eindruck und das Modell wurde offener aufgenommen.*
- *Weil der Bundesverband besteht, wird man in seinen Unternehmungen bestärkt und man ist nicht allein; die erhaltenen Informationen sind von Vorteil.*
- *Diversifizierung der Inhalte und Personalzusammensetzung.*
- *Es ist eine kleine Möglichkeit, Arbeitsgruppen zu motivieren.*
- *Der Erfolg in Frankreich gibt Sicherheit.*
- *Erkenntnis, dass es sich um ein funktionierendes Modell handelt.*
- *Die Flinte nicht ins Korn werfen, sondern weiter dran bleiben und langfristig denken.*
- *Die Form kennen sowie die Hintergründe für vertragliche Sachen.*
- *Der gesetzlichen Rahmen sowie Hinweise zur Struktur und zu Partnern.*
- *Dass es noch andere Varianten der Anstellungen gibt.*
- *Anregungen gibt es bei uns noch keine, sollte aber aufgebaut werden – ist noch nicht passiert, aber wenn es kommt, werde ich dafür plädieren.*
- *Ideen über Partnerzusammenarbeit und – gewinnung; klein anfangen und ganz langsam wachsen.*
- *Anregungen, dass es auch gefördert wird.*
- *Interessantes Modell, aber eines von vielen: Auf der Mikroebene gut, auf der Mesoebene etwas geeignet und auf der Makroebene nicht geeignet.*
- *Lösung der bestehenden Probleme rechtlicher Natur und im organisatorischen Bereich.*
- *Modell in Diskussion bringen, es bekannt machen.*
- *Erfolg macht sich von Akteuren am Ort fest.*
- *Negativ: Arbeitsbedingungen verbessern, Tarifregelungen für Erfolg der AGZ werden sonst nicht akzeptiert. Auch auf Arbeitnehmer achten!*
- *Neue flexiblere Möglichkeiten der Beschäftigung.*
- *Positive Beispiele in der EU; jedoch ist es in Frankreich anders, beispielsweise in Sachen der Entwicklung (zeitmäßig).*
- *Studienreisen sind effektiver als Veranstaltungen.*
- *Überlegungen und Prüfungen müssen durchdacht sein.*
- *Unterschiedliche Konstruktionen von AGZ, Unterschiedliche Fahrpläne.*
- *Unterstützung bei der Ausgestaltung der Förderrichtlinien; Vergleich der Situation der KMU Frankreich und Deutschland.*
- *Verfahrensschritte erläutern.*
- *Vertragstechnischer und organisatorischer Natur; Druck auf LASA muss erhöht werden bezüglich der Vertragslage sowie der Fördermöglichkeiten; langfristige Arbeit mit Unternehmen wichtig.*
- *Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist die Basis der Zusammenschlüsse; großes Risiko für Unternehmen.*
- *Deckung des Fachkräftebedarfs, Sicherung der Arbeitsplätze.*
- *Welche Möglichkeiten gibt es im Ausbildungs- und Qualifizierungsbereich?*

Es war auch interessant zu erfahren, welche Anregungen die Teilnehmer geben konnten:

Übersicht 9: Anregungen durch die Teilnehmer (20 Statements)

- *Der AGZ - Ansatz wird bei Ausschreibung des Unternehmens berücksichtigt.*
- *Es wurde auf vorhandene Problemfelder aufmerksam gemacht.*
- *Der Aufbau des Arbeitgeberservice besteht darin, künftig an den Veranstaltungen weiter teilzunehmen und den Kontakt zum Unternehmen herstellen.*
- *Es gibt Bedenken wegen Zeitarbeit. Weiterhin gibt es gesetzliche Widersprüche.*
- *Bei der Podiumsdiskussion wurde von eigenen Erfahrungen berichtet.*
- *Man benötigt blitzartige Reaktionen. Es muss ein Verband gegründet werden, der die Lobbyarbeit macht.*
- *Dass wir ähnliche Probleme wie in Frankreich haben.*
- *Es wurden Anregungen gemacht zur Gründung/ Konstruktion, zu Qualitätsstandards und Praxiserfahrungen.*
- *Die Schnittstelle zur Arbeitnehmerüberlassung sollte geklärt werden- rechtliche Absicherung.*
- *Es wurde darauf hingewiesen, dass das Arbeitsministerium helfen kann.*
- *Im Rahmen eines europäischen Programms als eines von anderen Modellen vorgestellt, an 2 Standorten im Erzgebirge/Sachsen.*
- *Die Satzung für AGZ wurde mitentwickelt.*
- *Klar stellen, was ein AGZ überhaupt ist, eigene Erfahrungen wiedergeben und Arbeitsmarktpolitik darstellen.*
- *Es konnten Verbindungen zwischen Partnern vermittelt werden.*
- *Man benötigt einen langen Atem; es müssen Bündnispartner gesucht werden; Landesministerien fordern (MASGF).*
- *Lohnkosten (dynamisches Geschäftsmodell in der Landwirtschaft).*
- *Man konnte eigene Erfahrungen einbringen; auf Fachkräftemangel und die damit verbundenen regionalen Probleme wurde hingewiesen.*
- *Man muss guten Bekanntenkreis von Unternehmen ansprechen, die auch kooperieren wollen, es gibt da sehr unterschiedliche Befindlichkeiten; eine allgemeine Informationsveranstaltung reicht sicher nicht aus!!! – Die Leute müssen direkt angesprochen werden.*
- *Die Sozialwirtschaft kann hier viel profitieren.*
- *AGZ wäre eine Möglichkeit, etwas gegen Fachkräftemangel in der Region zu tun.*

Resümee aus Sicht der Evaluation

Wie die Auswertungen zeigen, lässt sich die Einstiegsfrage des Evaluationsberichts: „Was hat's gebracht?“ inhaltlich ebenso vielschichtig und reich an Dimensionen wie – in wertender Absicht – eindeutig beantworten: „sehr viel!“, um genauer zu sein: „sehr viel Gutes“.

Neben den hohen Zufriedenheitswerten der Teilnehmer an den Veranstaltungen, die ja bereits direkt im Anschluss an die jeweiligen Tagungen, Workshops und Auslandsreisen gemessen wurden, können nun – in abschließender Perspektive – die Effekte und nachhaltigen Erträge bilanziert werden. Dabei zeigt sich, dass die Teilnehmer keinen abstrakten Kompetenzerwerb im Sinne von „Fortbildung“ nach Hause tragen, sondern sehr konkrete, handlungspraktische und praxiswirksame Impulse mit in ihre berufliche Arbeit mitnehmen.

Die Teilnahmemotivation der Tagungsgäste, der aktiven Workshopteilnehmer und Studienreisenden und die Art sowie die inhaltliche Ausrichtung der Veranstaltungen scheinen in hohem Maße einander entsprochen zu haben. Anders formuliert: die Veranstalter wussten, was die interessierten Teilnehmer erwarteten und was man ihnen anbieten muss: Information, Praxisbeispiel, Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch.

Aus Sicht der Evaluation sind folgende Effekte besonders hervorzuheben:

1. *Kompetenzvermittlung:*

Die Veranstaltungen haben ganz entscheidend dazu beigetragen, das Wissen einer kompetenten, engagierten und aktiven Multiplikatorengruppe über AGZ zu verbessern. Dies schließt das Wissen um bürokratische Hindernisse, Mentalitätsbarrieren und andere Widrigkeiten der Realisierung ausdrücklich ein.

2. *Ermutigung:*

Die Teilnehmer konnten über die Praxisbeispiele Argumente „auftanken“, mit denen sie ermutigt in ihrer Arbeit weitermachen.

3. *Kontakte:*

Einen nachhaltig wirksamen Projekterfolg sehen wir in den zahlreichen Kontakten zu anderen Akteuren, die an der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse und an dem Aufbau von AGZ arbeiten.

4. *Internationalisierung der Perspektive:*

Als entscheidender Erfolgsfaktor der Veranstaltungen kann der transnationale Erfahrungstransfer angesehen werden. Der Impuls aus Frankreich, der konkret durch die Erfahrung vor Ort und durch die engagierten französischen Kooperationspartner getragen war, trägt deutlich zur Erhöhung der Umsetzungschancen des arbeitsmarktrelevanten beschäftigungspolitischen Modells bei. Die eingesetzten Mittel scheinen diesen Erfolg klar zu rechtfertigen.

Aus Sicht der Evaluation kann abschließend an Politik und Institutionen appelliert werden, die Hinweise der Befragten ernst zu nehmen und dazu beizutragen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für AGZ zu verbessern, die Öffentlichkeitsarbeit zu intensivieren und zu überlegen, was getan werden kann, die Zurückhaltung insbesondere bei Unternehmen gegenüber der Etablierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu verringern.

Anhang

Anhang 1

Abschlusskommentare der befragten Personen:

- AGZ wird als *temporäres Nischenmodell* gesehen, dass wieder verschwinden wird, weil a) es vom Engagement Einzelner abhängt und b) die bundesdeutsche Verwaltung die bürokratischen Wege/Hürden/Überbau/Recht nicht vereinfachen wird.
- Die aktuelle Finanzkrise könnte sich positiv auf die Entwicklung der AGZ auswirken.
- Am Wichtigsten war zu erfahren, wie die Politik zu dem Thema steht und ob der Aufbau von AGZ politisch gewollt ist, weil danach die eigene Arbeit ausgerichtet wird: Die Veranstaltung konnte dies leisten.
- Die tamen. GmbH sollte mehr als nur 3 Leute mit den AGZ beschäftigen, weil die bisherigen Kapazitäten überfordert seien.
- Die Befragte ist durch "Zufall" auf AGZ gestoßen. Die Aufgabe wurde auf sie übertragen. Mittlerweile ergreift die Zielperson auch Wort für die AGZ und verteidigt das Modell gegen Vorwürfe/Vergleiche mit Arbeitszeitfirmen.
- Befragter ist Projektentwickler und Umsetzer für europäische Programme in Sachsen. In Sachsen gibt es noch keine (Förder-)Richtlinie.
- Befragter könnte sich vorstellen, AGZ auf öffentlichen Dienst (in dem er als Angestellter selbst 20 Jahre tätig war) zu übertragen: Z.B. bei Mitarbeiterinnen kommunaler Kindereinrichtungen.
- Die Zielperson betonte immer wieder den Aspekt des Arbeitnehmerüberlassungsrechts, der muss unbedingt beachtet werden.
- Das Zentrum steht in Kooperation mit dem Spreewaldforum, sie haben gleich nach einer Veranstaltung einen Vertrag gemacht: Zentrum baut im Raum Fürstenwalde AGZ auf und Spreewaldforum übernimmt dann die Weiterführung.
- Deutschland ist Nachzügler auf dem Gebiet AGZ. Man sollte von Frankreich/Belgien lernen. Im Unternehmen wurde AGZ noch nicht genutzt.
- Ein Modell verbreitet sich über Masse! Die französischen Experten sollen mehr in die Veranstaltungen geschickt werden, um über das Modell zu berichten, was sicher finanziell schwierig ist. Die Veranstaltungen waren sinnvoll.
- Das Modell ist wirtschaftlich sinnvoll.
- Ich unterstütze selbst Unternehmen bei der Gründung landwirtschaftlicher AGZ, aber durch die rechtlichen Bedingungen ist alles noch sehr schwierig in der Umsetzung.
- Ein(e) Teilnehmer/in baut seit 6 Wochen selber eine AGZ auf.
- Eine Zielperson sagte, dass sie in den letzten 2 Jahren schon versucht haben, AGZ aufzubauen, dies hat nicht wirklich geklappt.
- Ein Institut unterstützt selbst Unternehmen bei der Gründung von AGZ.
- Das Instrument an sich ist schwierig. Die Veranstaltungen waren aber sehr gelungen. Die direkten Kontakte waren sehr gut. Frau Wölfling als Projektleiterin wurde sehr gelobt (persönlicher Einsatz und Kontakte). Ebenso die Mitarbeiter und Kollegen von Frau Wölfling: Herr Hartmann und Frau Wünsche.
- Interviewte meinte, dass mehr Unternehmen beziehungsweise Unternehmer bei den Veranstaltungen hätten mitmachen müssen. Momentan stehe nicht die Selbstentwicklung dieser im Vordergrund.
- Es gibt eine Einrichtung, die sich vor allem mit der Reintegration von älteren Arbeitslosen beschäftigt. Ein Verleih dieser Arbeitskräfte ist bereits vorhanden. Insgesamt wird das Modell organisatorisch und rechtlich nicht für flächendeckend durchführbar gehalten.
- Ist in Sachsen der einzige, der versucht AGZ aufzubauen. Die Informationen der Veranstaltungen waren auf Brandenburg zugeschnitten, nicht auf Sachsen.

- LASA hat selbst ein Förderprogramm für AGZ, dazu berät sie Kunden/Unternehmen. Leider ist es so, dass die Unternehmen lieber jemanden hätten, der alles für sie organisiert und regelt, eine AGZ kennen sie bereits und haben es mit begleitet (Spreewaldforum).
- Leider haben wenig Unternehmer die Veranstaltung besucht, weil die AGZ noch kein *fertiges Produkt* ist. Das Bewusstsein dafür fehlt; für mittelständische Unternehmen gibt es noch kein so großes Bedürfnis danach / es noch nicht so wichtig für sie ist.
- Im Unternehmen wird AGZ bereits seit 2 Jahren durchgeführt, deshalb hat die Veranstaltung nicht besonders viele neue Informationen gebracht.
- Von einer großen Industriegewerkschaft wurde eine Gegenkampagne zur AGZ gestartet.
- Das Modell ist auf Deutschland, auf Grund der Rechtslage, schwer übertragbar.

Anhang 2

Position der Befragten im Unternehmen

	Häufigkeit (N=78)
Absolventin der Universität	1
AGZ- Hauptverantwortlicher	1
Angestellte Geschäftsführerin	1
Angestellte Projektleiterin	1
Angestellter	1
Arbeitssuchend	1
Ausbilder und Projektleiter	1
Berater	1
Bereichsleiter/in	3
Bericht- und Projektleiter	1
Bildungsleiter	1
Dezernent Kreisentwicklung	1
Einzelunternehmerin	1
Fachbereichsleiter für Teilnehmer und Management	1
Freier Berater	1
Geschäftsführung/Leitung/Inhaber	21
Inhaber/in	2
Institutsleiter	1
Justiziarin	1
Koordinator	2
Koordinatoren des AGZ	1
Mitarbeiter der Wirtschaftsabteilung der Stadt Brandenburg	1
Landratsamtsleiter	1
Landtagsabgeordnete	1
Leitende	1
Leitende Funktion im Unternehmen	1
Leitender Angestellter	1
Leiterin der Touristeninformation und Buchhalterin	1
MDB	1
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1
Projektentwickler und Koordinator	1
Projektentwicklerin (und) in der Geschäftsführung seit 14 Jahren	1
Projektleiter	2
Projektmitarbeiterin	1
Referatsleiterin (u. a. Umweltpolitik) im MLUV (oberste Landesbehörde)	1
Referent	1
Regierungsamtsrat	1
Regional- und Projektmanager	1
Regionalmanager/in	4
Regionsvorsitzende	1
Sachbearbeiterin, Abteilung Arbeit	1

Selbständiger	1
Teamleiter Integration	1
Unternehmensberater	1
Vereinsvorsitzender und regionalverantwortlicher Akteur	1
Vorstand	1
Vorstandsmitglied und Projektleiterin	1
Wissenschaftlicher Mitarbeiter	3

Anhang 3

BIBLIOGRAPHIE zum transnationalen Lernen

Selected bibliography : « the Practical »

Boehm, Kai (2005), « The ability to learn in transnational projects », *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 11 /12.2005,
http://www.bbr.bund.de/nn_21696/EN/Publications/lzR/2005/DL_Heft11_12_Boehme,templafeld=raw.property=publicationFile.pdf/DL_Heft11_12_Boehme.pdf

Europäische Kommission, *EQUAL Leitfaden für transnationale Zusammenarbeit 2004-2008*.

Hachmann, Verena (2005), Learning in transnational networks – The case of the Community Initiative Interrreg IIC/IIIB », Dissertation Summary,
<http://www.merseybasin.org.uk/projects.asp?docid=108&page=1&pagesize=10&confirmed=1&id=342>

Khaleel, Malik & Cunningham, Paul (2006), « Transnational policy learning in Europe : Attempts to transfer innovation policy practices », *Management : Policy and Practice*, october 2006,
http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/158527347_3.html

Lam, Alice (2006), « The tacit knowledge problem in multinational corporations : a comparative analysis of Japanese and US offshore knowledge incubators », Working paper, School of Management / Royal Holloway University of London, <http://www.dime-eu.org/taxonomy/term/342> / <http://ideas.repec.org/f/pla304.html>

Mossberger, Karen & Wolman, Hal (2001), « Policy transfer as a form of prospective policy evaluation », ESRC Research Programme on Future Governance, Working paper n°2,
<http://www.hull.ac.uk/futgov/>

Nedergaard, Peter (2005) « Transnational Learning Processes : European and Nordic Experiences in the Employment Field », Working paper n°3, International Center for Business and Politics / Copenhagen Business School, <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/8791690021.pdf>

Page, Edward C. (2000) "Future Governance and the Literature on Policy Transfer and Lesson Drawing", ESRC Future Governance Workshop 28 January 2000, <http://www.hull.ac.uk/futgov/>

Rose, Richard (2001) « Ten steps in learning lessons from abroad », ESRC Research Programme on Future Governance, Working paper n°1, <http://www.hull.ac.uk/futgov/>

Extended bibliography : « the Classical »

Argyris, C.; Schön, D. (1978) *Organizational learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennett, Colin J. and Howlett, Michael (1992) "The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change", *Policy Sciences*, 25, 275-94

Dolowitz, David P. (2003) "A Policy-maker's Guide to Policy Transfer", *The Political Quarterly*, 101-108

- Dolowitz, David P. and Marsh, David (1996) "Who Learns What from Whom: a Review of the Policy Transfer Literature", *Political Studies*, XLIV, 343-57
- Dolowitz, David P. and Marsh, David (2000) "Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making", *Governance*, 13, 1, 5-24
- Evans, Mark and Davies, Jonathan (1999) "Understanding Policy Transfer: A Multi-Level, Multi-Disciplinary Perspective", *Public Administration*, 77, 2, 361-85
- Greven, Thomas & Schwetz, Wilfried (2008), „Transnational learning processes – experiences gained from the expansion of transnational trade strategies“, *WSI-Mitteilungen* 1/2008.
- Hoberg, George (2001) "Globalization and Policy Convergence: Symposium Overview", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 3, 127-32
- Holzinger, Katharina and Knill, Christoph (2005) "Causes and conditions of cross-national policy convergence", *Journal of European Public Policy*, 12, 5, 775-96
- James, Oliver and Lodge, Martin (2003) "The Limitations of 'Policy Transfer' and 'Lesson Drawing' for Public Policy Research", *Political Studies Review*, 1, 179-93
- Lam, Alice (1998) „Tacit Knowledge, Organisational Learning an Innovation : A Societal Perspective“, DRUID Working Paper Series, WP No. 98-22, <http://www.druid.dk/>
- Polanyi, Michael (1966) *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Sanderson, Ian (2002) "Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making", *Public Administration*, 80, 1, 1-22
- Stone, Diane (1999) "Learning Lessons and Transferring Policy across Time, Space and Disciplines", *Politics*, 19, 1, 51-9
- Walker, J.L. (1969) "The Diffusion of Innovations among the American States", *American Political Science Review*, 63, 880-99