

2 Das Transferprojekt QuA-Trans

QuA-Trans war ein Transferprojekt zur Erschließung und Verbreitung der Transferpotenziale beruflicher Weiterbildungsangebote und Qualifizierungs- und Trainingskonzepte im Rahmen des NRW-Landesprogramms QUATRO und der Gemeinschaftsinitiative ADAPT. D.h. QuA-Trans rekurrierte auf Ergebnisse und Erfahrungen ausgewählter Modellprojekte beider Programme. QuA-Trans hatte eine Laufzeit von zweieinhalb Jahren (01.01.1999-30.06.2001) und wurde aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Durchgeführt wurde das Projekt in Kooperation zwischen der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE, Frankfurt) unter der Leitung von Professor Dr. Rolf Dobischat. Angesiedelt war es an der Universität Duisburg im Fachbereich 2, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik / Betriebliche Aus- und Weiterbildung und beim DIE Frankfurt in der Abteilung Planung und Entwicklung.

2.1 Der Projektauftrag

2.1.1 Der Aufgabenrahmen gemäß Antrag

Aufgabe von QuA-Trans war es, Beispiele „guter Praxis“³⁷ unter den geförderten Modellprojekten zu identifizieren, in denen es gelungen war, Passungs- und Transferprobleme zu minimieren. Insgesamt ging es dabei um die Frage, wie lehrgangsförmig organisierte Maßnahmen erfolgreich und intelligent an betriebliche Umsetzungs- und Anwendungsbedingungen „angekoppelt“ und praxiswirksam werden konnten. Dabei sollte nicht nur der Transfer des in Lehrgängen erworbenen Know-hows in die betrieblichen Funktionsfelder in den Blick genommen werden, sondern auch die direkt damit zusammenhängende Seite der Qualifizierungsanbieter, die von ihrer Organisationsstruktur und den personellen Ressourcen her in der Lage sein mussten, die übliche Betriebsferne von Lehrgängen zu überbrücken. Ebenso sollte die Wirkung auf die beteiligten Arbeitnehmer – als der eigentlichen Zielgruppe bzw. den so genannten „Endbegünstigten“ der Förderung – im Hinblick auf die Erhaltung und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit als Kriterium guter Praxis herangezogen werden. Letzteres wird aktuell unter

³⁷ Das zu Grunde liegende Verständnis von „guter Praxis“ wird weiter unten (Kap. A.2.1.2.2) noch erläutert.

dem Aspekt der Flexibilitäts- und Mobilitätserhöhung in einer dynamischen Arbeitsgesellschaft – auch als Arbeitsmarktfähigkeit oder employability – immer häufiger thematisiert (vgl. Alt 1999, Day 2000, Eikker 1999, Fischer 1999, Hägele 2000: 7ff., Knuth 1998, Pilkington 1999, Rabe/Schmid 1999, Sauter 2000, Steffens-Duch/Fischer 2000, Woortmann 2000 u.v.a.m.).

Die Perspektive guter Praxis war somit eine dreifache: eine konzeptionelle, eine organisationale und eine individuelle. Daraus ergaben sich folgende Leitfragen für die Arbeit:

- Wie können extern organisierte Weiterbildungsangebote erfolgreich und intelligent an betriebliche Umsetzungs- und Anwendungsbedingungen angekoppelt und somit praxiswirksam werden?
- Welche Bedingungen müssen in der Organisation und der Struktur bei den Bildungsanbietern gegeben sein bzw. geschaffen werden, damit dieser Brückenschlag von Theorie und Praxis gelingt?
- Unter welchen Bedingungen können Weiterbildungsangebote für KMU dem Anspruch gerecht werden, gleichzeitig zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern beizutragen?

Diese Fragestellungen wurden sowohl auf Projekte, die hauptsächlich curriculare Entwicklungsarbeit leisteten, als auch auf Kombinationsprojekte bezogen, bei denen Bildungsträger und Beratungseinrichtungen einen Verbund von Unternehmen mit Qualifikationsdienstleistungen bedienen. Auch die Reichweite guter Praxis bei so genannten Agenturmodellen sollte geprüft werden, insbesondere mit Blick darauf, inwieweit es praktisch, sinnvoll und erfolgreich ist, wenn sich Qualifizierungsanbieter intern auf den Brückenschlag zur betrieblichen Praxis nur in der Art einstellen, dass sie die Bereitstellung und Durchführung solcher Maßnahmen durch andere lediglich organisieren (vgl. Kap. C.1.3).

Der offene Ansatz sollte sich dabei nicht an einem vorgegebenen Modell orientieren, sondern eine Bandbreite von „gute Praxis“-Beispielen in Zusammenarbeit mit ausgewählten Modellprojekten ausloten. Der Auftrag schloss dabei eine fachpädagogische und fachdidaktische Reflexion einzelner Curricula ebenso explizit aus wie eine fachlich-inhaltliche Beurteilung. Schließlich konnte es auf Grund der Heterogenität der in den Modellprojekten bearbeiteten Thematiken und Anlässe dafür kaum einen gemeinsamen Bezugspunkt geben. Darüber hinaus wäre eine derartige Untersuchung nur durch ein bzw. mehrere Vorhaben vieler Spezialisten realisierbar gewesen. Der Ausgangs- und Bezugspunkt der vorliegenden Untersuchung war vielmehr einer, der die Vermittlungskonzeption von Theorie und Praxis und deren Rahmenbedingungen in

den Blick nahm. Dies schließt jedoch andererseits selbstverständlich nicht aus, dass die ausgewählten Modellprojekte auch fachlich-inhaltlich ebenso gelungen sind.

Die zu bearbeitenden Aufgaben im Projekt gliederten sich – wie mit der Matrix in Tabelle A.2.1 veranschaulicht wird – vertikal in die drei Arbeitspakete „Schätze Heben“, „Schätze Systematisieren“ und „Schätze Transferieren“.

Tab. A.2.1: Gliederung der Arbeitsaufgaben von QuA-Trans

<i>Dimensionen</i>		A	B	C
		Betrieb	Projektnehmer	Arbeitnehmer
<i>Arbeitspakete</i>	1 Schätze Heben	Konzeptionelle Praxiskopplung	Organisationale Praxiskopplung	Individuelle Praxiskopplung
	2 Schätze Systematisieren	Konzeptionelle Praxiskopplung	Organisationale Praxiskopplung	Individuelle Praxiskopplung
	3 Schätze Transferieren	Konzeptionelle Praxiskopplung	Organisationale Praxiskopplung	Individuelle Praxiskopplung

Quelle: Eigene Darstellung

Jedes dieser systematisch und zeitlich aufeinander aufbauenden Arbeitspakete sollte dabei auf der horizontalen Ebene die Dimensionen „Konzeptionelle Praxiskopplung“, „Organisationale Praxiskopplung“ und „Individuelle Praxiskopplung“ thematisieren. Dies galt allerdings nicht generell, sondern nur bezogen auf das Gesamtergebnis, d.h. die tatsächliche Vorgehensweise sollte nicht auch mit jedem Schritt dieser zeitlichen Aufeinanderfolge unterliegen. Insbesondere sollte ein Transfer nicht ausschließlich abschließend, sondern bereits frühzeitig und sukzessive erfolgen. (Zum Kap. A.2.1.1 vgl. Dobischat/Reutter 1998.)

2.1.2 Das Untersuchungs-/Auftragsverständnis

Mein Selbstverständnis als Berichterstatterin lässt keine Verbreitung vorgefundener Ergebnisse zu, ohne ihren Entstehungskontext zu beleuchten und nachvollziehbar zu machen. Eine werbewirksame, aber unbegründete Weitergabe/Veröffentlichung von nur oberflächlich als gute Praxis wahrgenommenen Einzelfall-Beispielen kann auch dem Anliegen der Programmverantwortlichen mehr schaden als nützen. So kann man in Hochglanzbroschüren, die der Verbreitung von „best-practice“-Beispielen im Kontext von QUATRO und ADAPT dienen, zwar nur vereinzelt, aber dennoch auch Modellprojekte finden, die einer Wirksamkeitsprüfung im weitesten Sinne kaum standhalten würden. Daher kann m.E. nur eine Evaluation von Projektergebnissen, eine Rekonstruktion von Prozessen und eine Systematisierung von Prozess-erfahrungen Basis für einen Transfer sein.

2.1.2.1 Querauswertung als Evaluation

Entgegen den oben (Kap. A.1.5.1) skizzierten Vorstellungen der Programmverantwortlichen betrachte und bezeichne ich daher diesen Ansatz faktisch als eine Evaluation³⁸. Schließlich wird trotz der Vielfalt der Verwendungsweisen über alle Definitionsversuche hinweg i.d.R. bereits dann von einer Evaluation gesprochen, wenn es „um eine mehr oder minder systematische Beurteilung des Wertes eines Sachverhalts (im weitesten Sinne)“ geht (Pekrun 2000: 269).

Die von mir gewählte Vorgehensweise umfasst dabei sowohl Elemente von Fremd- als auch von Selbstevaluation³⁹, d.h. die Bewertung integriert objektive und subjektive Sichtweisen auf die Maßnahmen, die im Einzelfall eindeutig gekennzeichnet sind. Es handelt sich hier insofern um eine indirekte Evaluierung, als dass Daten über den Erfolg oder Misserfolg der Bildungsmaßnahmen nur in Ausnahmefällen direkt mit Hilfe der Qualifizierungsteilnehmer selbst erhoben wurden. Die Vorgehensweise war eine nicht-vergleichende, da die Qualität einzelner Curricula nicht im Vergleich zwischen den einzelnen Modellprojekten be-

³⁸ Die Begriffe „Evaluation“ oder „Evaluierung“ werden je nach Kontext der spezifischen Betrachtungsweise und Gegenstandsbereiche sowie in verschiedenen Bezugswissenschaften unterschiedlich akzentuiert. Das Begriffsverständnis und die Definitionsversuche weisen eine entsprechende Bandbreite auf. (Vgl. Götz 1998a: 20ff.; vgl. auch Henninger 2000.)

³⁹ In den Interviews mit den Projektverantwortlichen gelang es diesen implizit oder explizit fast immer, den Projektprozess und seine Ergebnisse rückblickend zu reflektieren und zu bewerten.

urteilt wurde. Ein Vergleich wurde nur insofern angestrengt, als dass wiederholt auftretende Erfolgskriterien besondere Beachtung fanden. Bezogen auf den Untersuchungszeitpunkt handelt es sich zwar tendenziell um eine abschließende Bewertung der Modellprojekte. Dabei wurden jedoch nicht wie bei einer summativen Evaluation (vgl. Götz 1998a: 116) die Produkte der Bildungsmaßnahme analysiert, sondern insbesondere ihre Entstehungskontexte nochmals in den Blick genommen. Diese zu rekonstruieren, nicht etwa zu kontrollieren, war beabsichtigt. Wenn also wie hier die Evaluierung auf die Übertragbarkeit des Untersuchten abzielt, so müssen „auf hermeneutischem Weg deren Bedingungen in ihren multifak[t]oriellen Abhängigkeiten“ herausgearbeitet werden (Götz 1998a: 56, rek. a. Tietgens; Erg. RR).

2.1.2.2 Gute Praxis statt „best practice“

Ich schließe mich hier *nicht* der im programmatischen Kontext, in der Projektterminologie usw. sowie auf EU-Ebene⁴⁰ im Zusammenhang von Bildung und Berufsbildung mittlerweile üblichen Verwendung des Begriffs „best practice“ an, und spreche stattdessen von „guter Praxis“ und begründe dies so:

„Best practice“ oder das synonym gebrauchte deutsche „beste Praxis“ ist ein Begriff, der in der amerikanischen betriebswirtschaftlichen Literatur seinen Ursprung hat und im Zusammenhang mit der Erörterung von Benchmarking-Verfahren verwendet wird (vgl. Leibfried 1993: 35, Camp 1989: XI und Tintelnot 1996: 61). Beim Benchmarking geht es um eine Orientierung an dem, was für den entsprechenden Bereich als herausragend, als „Landmarke“ als „Leuchtturm“, als „Meilenstein“, sprich als die „best practice“ gilt und sich damit positiv von der Konkurrenz abhebt. Auf die dazu entwickelten – und auf den vorliegenden Kontext nicht ohne weiteres übertragbaren – verschiedenen Benchmarking-Verfahren soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Schließlich wird auch Benchmarking im Projektauftrag von QuA-Trans zu Gunsten einer Bandbreitenbestimmung guter Praxis explizit ausgeschlossen.

Die alltagssprachliche Verwendung des Superlativs „best practice“ ist darüber hinaus insofern missverständlich, weil damit suggeriert wird, es handele sich um die bestmögliche, d.h. nicht mehr zu verbessernde Praxis. Entsprechend definierten auch einige der von mir interviewten

⁴⁰ Vgl. Kapitel B.1.2.2.2.

Projektverantwortlichen „best practice“ für sich als werbewirksame Auszeichnung.

Eine Adaption des Begriffes für den vorliegenden Kontext ist ohne Zweifel problematisch. Best-Practice-Politik ersetzt und verhindert damit in gewissem Umfang die Schaffung von gesetzlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen (vgl. Herdt 2001: 17). Der hier alternativ verwendete Begriff „gute Praxis“ hingegen soll nicht statisch als festes Prüfkriterium oder Auszeichnung für ein begutachtetes Curriculum verstanden werden, sondern er rekurriert stets auf den je spezifischen dynamischen Entstehungsprozess und berücksichtigt dabei die konzeptionelle, die individuelle und die organisationale Praxiskopplung.

2.1.2.3 Das Transferverständnis

Gelungener Transfer meint im vorliegenden Kontext insbesondere die nachahmende Anwendung von modellhaft erprobten Problemlösungen bei ähnlich gelagerten Problemlagen durch Dritte. Demnach muss die Transferunterstützung durch ein Transferprojekt eine solche Verbreitung von durch Modellprojekte erprobte Problemlösungen an potenzielle Nachahmer und Multiplikatoren anstreben, die geeignet ist

- die Nachahmung im Einzelfall zu erleichtern und
- die breite Nachahmung zu fördern.

In den Modellprojekten wurden nicht nur transferfähige Problemlösungen in Form von Produkten erarbeitet, sondern gleichzeitig entstanden transferierbare Prozessenerfahrungen. Da die Projektprodukte bereits auf der CD-ROM „QUATRO & ADAPT“ verbreitet werden und auch anderweitig öffentlich zugänglich sind, sehe ich meine Aufgabe insbesondere darin, Prozessenerfahrungen transparent zu machen und damit die Auswahl und den Einsatz der zahlreich vorhandenen Produkte für Nachahmer zu erleichtern. Dafür gehe ich davon aus, dass die Produkte besser in einen neuen Kontext integriert werden können, wenn allzu spezifische Erfahrungen und Detailbeschreibungen ausgeblendet werden und stattdessen eine nachvollziehbare Prozessstruktur als Rahmen herausgearbeitet wird, der dann mit den je spezifischen Bedingungen der Nachahmer gefüllt werden kann.

Nicht nur die Fülle und die Heterogenität der vorliegenden und gut zugänglichen Modellprojekt-Produkte/Ergebnisse ist groß, sondern auch die Zahl derer, die sie – aus differenten Gründen und mit verschiedenen Begründungen – weiterempfehlen. Ich beabsichtige daher nicht, die

Intransparenz weiter zu erhöhen, indem ich dem noch etwas hinzufüge. Ich gehe vielmehr davon aus, dass eine Reduktion von Komplexität eher geeignet ist, eine Nachahmung im Einzelfall zu erleichtern und eine breite Nachahmung zu fördern. D.h. potenzielle Interessenten sollen nicht nur darauf aufmerksam gemacht werden, dass es etwas Nachahmenswertes gibt, sondern eine Checkliste, die eine erfolgreiche Nachahmung wahrscheinlicher macht, muss entwickelt werden.

Daher wird hier mit den „Projektgeschichten“ (vgl. Kap. C.1) der Versuch unternommen, für Hürden im Projektprozess zu sensibilisieren und gleichzeitig nachvollziehbare Praxiserfahrungen⁴¹ für deren Überwindung weiterzugeben. Ob in einem Modellprojekt gewonnene Erfahrungen es wert sind, transferiert zu werden, hängt davon ab, wie mit Schwierigkeiten umgegangen wurde und ob das anvisierte Ziel erreicht wurde. Wenn im Modell keine praxiswirksame Lösung entstanden ist, kann nicht erwartet werden, dass sie sich bei Nachahmern einstellen wird. Daher ist eine Evaluation m.E. unerlässlich.

Tendenziell sehe ich bereits das Fehlen eines einheitlichen Dokumentationsrasters für die Sammlung von QUATRO-/ADAPT-Ergebnissen auf der CD-ROM als problematisch an. Hinzu kommt, dass potenziellen Interessenten die Abstraktion von spezifischen Erfahrungen anderer und die Auswahl geeigneter Modelle aus der unübersehbaren Fülle des Materials selbst überlassen bleibt. Ich verstehe mich daher als Übersetzerin, die im Sinne der Nachahmer spezifische Erfahrungen systematisiert und abstrahiert.

Diese Form des Transfers ist m.E. nicht nur für die Praxis, sondern gleichzeitig auch für die Wissenschaft und die Politik von Interesse.

2.2 Das Untersuchungsdesign

2.2.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, erfolgreiche Modellprojekte sowie gelungene Teilaspekte einzelner Maßnahmen zu identifizieren und sie mit ihrem Entstehungskontext so darzustellen, dass für Nachfolgeprogramme und einzelne Nachahmer Rückschlüsse möglich sind. Dazu wird durch Sammlung, Strukturierung, Aufbereitung und Interpretation von Daten und durch die Abstraktion spezifischer Erfahrungen Transpa-

⁴¹ Damit genügt der Ansatz der Maßgabe, Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis zu transferieren.

renz hergestellt, über die im Beziehungsgeflecht zwischen Anbietern und Nachfragern betrieblicher Weiterbildung und Beratung ablaufenden Wechselwirkungsprozesse und innerorganisatorischen Entwicklungsprozesse. Dadurch soll das Bewusstsein für und die Bewältigung von nahezu immer auftretenden Hürden im Projektprozess ebenso erleichtert werden wie die Auswahl und der Einsatz modellhaft erprobter Konzepte.

2.2.2 Beteiligte und Betroffene

Obwohl den mit mir kooperierenden Zuwendungsempfängern der Modellprojektförderung bekannt war, dass explizit nicht evaluiert werden sollte, gaben dennoch fast alle Angesprochenen offen, selbstkritisch und umfassend Auskunft.

Ich war darum bemüht, möglichst viele der im Untersuchungskontext direkt oder indirekt involvierten Akteure und/oder Personen zu beteiligen und ihre jeweiligen Interessen angemessen zu berücksichtigen. Dazu gehörten

- Fördergeber/Programmbegleitung;
- projektverantwortliche/-durchführende Einrichtungen und Personen sowie
- projektbeteiligte Klein- und Mittelbetriebe und ihre Entscheidungsträger, Führungskräfte und Beschäftigten.

Aus Kapazitäts-/Zeitgründen war eine Beteiligung der Qualifizierungsteilnehmer in den Modellprojekten weitgehend nur indirekt möglich.

2.2.3 Zielgruppen des Ergebnistransfers

Nutzer der Ergebnisse der Untersuchung sollen insbesondere außerhalb dieses Kreises der direkt Beteiligten und Betroffenen sein:

- Entscheidungsträger, Führungskräfte, Personalverantwortliche, Weiterbildungsverantwortliche, Betriebsräte, Prozessbegleiter und für Reorganisationsvorhaben Verantwortliche in kleinen und mittelständischen Unternehmen;
- Personen und Organisationen, die sich als „arbeitsorientierte“ Weiterbildungs- und Beratungsdienstleister für KMU verstehen;
- Multiplikatoren (Personen und Organisationen) wie Technologieberatungsstellen, Gewerkschaften, Kammern, Innungen, Dachverbände etc.;

- Regionale Akteure und Verantwortliche für die Etablierung bedarfsgerechter und betriebsnaher Weiterbildungsstrukturen – insbesondere regionale Beiräte/Konsensrunden und Regionalsekretariate;
- Verantwortliche und Akteure der Weiterbildung, die Ordnungssysteme beruflicher Weiterbildung;
- Verantwortliche in Ministerien und Institutionen der Programmbegeleitung.

2.2.4 Berücksichtigung von Evaluationsstandards

Ich habe alle verfügbaren Informationen zu den zu evaluierenden Maßnahmen für diesen Bericht so zusammengetragen und so ausgewählt, dass die Behandlung sachdienlicher Fragen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Auftraggeber und aller Beteiligten und Betroffenen möglich war. Die Evaluation wurde mit Blick auf die unterschiedlichen Positionen der ausgemachten Interessengruppen geplant und durchgeführt. Ich war um die Kooperation aller und um eine unparteiische Berichterstattung bemüht. Mit Versuchen, die Evaluationsaktivitäten einzuschränken, wurde so umgegangen, dass daraus keine Verzerrungen der Ergebnisse entstanden. Die Vorgehensweise war insgesamt so offen angelegt, dass im Falle unerwarteter Hürden alternative Verfahren bereit standen.

Ergebnisse wurden nicht nur an die Auftraggeber, sondern auch in geeigneter Form an die evaluierten Personenkreise weitergegeben, so dass auch sie die Möglichkeit hatten, für sich entsprechende Rückschlüsse zu ziehen. D.h. wichtige Zwischenergebnisse wurden zeitnah in den „QuA-Trans-Infos“⁴² veröffentlicht und auf Workshops und einer Fachtagung⁴³ einem erweiterten fachkundigen Adressatenkreis zur Kenntnis gebracht.

Die Belange und Rechte aller Beteiligten und Betroffenen wurden respektiert und insbesondere dadurch geschützt, dass Vertraulichkeit und Anonymität – soweit zugesagt – auch gewahrt bleiben. Dies insbesondere deshalb, weil ich nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen der untersuchten Maßnahmen aufzeigen wollte, ohne dass dadurch Nachteile für die Auskunftgeber entstehen. Ich ließ keinen Zweifel daran, dass die Einbezogenen nicht nur Informationslieferanten waren, sondern wichtige und geschätzte Gesprächspartner. Die Erhebungen ent-

⁴² Kemper/Klein/Alvarez 2000; Klein/Kemper 2000; Roß 2000; Roß/Kemper 2000; Klein/Reutter 2000.

⁴³ Web-Seiten zur Fachtagung vgl. DIE (2001).

stammen einem weitgehend offenen Dialog mit ihnen, indem ich jederzeit bereit war, Auskunft über Sinn, Zweck, Ziel und Zusammenhänge der Untersuchung zu geben.

Die untersuchten Modellprojekte werden genau beschrieben, soweit dies unter Wahrung der Anonymität möglich ist. Eine eindeutige Identifizierbarkeit von einzelnen Maßnahmen und Projektnehmern wird explizit ausgeschlossen und ist in keinem Fall beabsichtigt. Diese Vorgehensweise halte ich für sehr wohl vereinbar mit der modellprojektübergreifenden Herausarbeitung von Kriterien guter Praxis.

Alle genutzten Informationsquellen werden genannt und die Verfahren der Informationsgewinnung werden beschrieben, sodass ihre Angemessenheit eingeschätzt werden kann. Der Kontext, die Ziele und Befunde, die Perspektiven, Verfahren und Gedankengänge, auf denen die Interpretationen der Ergebnisse beruhen, werden sorgfältig beschrieben, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind. Die gesammelten, aufbereiteten und präsentierten Informationen wurden systematisch und sorgfältig überprüft und aufgedeckte Fehler korrigiert. Die ausführliche Darstellung der hier gewählten Vorgehensweise soll dem Leser Rückschlüsse auf ihre Stärken und Schwächen ermöglichen. Ich orientiere mich damit an den Standards des "Joint Committee on Standards for Educational Evaluation". (Vgl. Sanders 1999.)

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können m.E. wichtige Hinweise für den Aufbau eines Systems der „arbeitsorientierten Modernisierung“ geben.

2.2.5 Methoden und Instrumente

Die Annäherung an die Ergebnisse und Erfahrungen in ausgewählten Modellprojekten erfolgte mittels einer Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. Das Methodenset umfasste dabei sowohl die hermeneutische Interpretation von Interview-Transkripten und Praxis-Dokumenten, ergänzt durch Prozessbeobachtungen, als auch die Auswertung und Interpretation von schriftlich erhobenen quantitativen Daten, die computerunterstützt ausgewertet wurden.

2.2.5.1 Literaturanalyse

Zur Einordnung der Ergebnisse wurde der aktuelle Diskussionsstand aus der Literatur zu den relevanten Fragen recherchiert. Dazu gehören

- die globalen Dimensionen und Konzepte beruflicher Weiterbildung in der Perspektive des lebenslangen Lernens,
- weiterbildungspolitische Positionen und Kontroversen,
- Annahmen zum Weiterbildungsbedarf und -erfordernis,
- Weiterbildungsproblemlagen und -aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen,
- Annahmen zum organisationalen Lernen sowie
- Annahmen zu den Differenzen und Vereinbarkeiten individueller Bedürfnisse und betrieblicher Anforderungen.

2.2.5.2 Dokumentenanalyse

Basis für die Analyse und Beschreibung des Kontextes sind neben der Fachliteratur relevante Dokumente, die von der Programmbegleitung, den zuständigen Ministerien und den Bewilligungsbehörden sowie der Europäischen Union bzw. Kommission herausgegeben wurden. Von zentraler Bedeutung für die Analyse der einzelnen Modellprojekte sind Materialien wie Projektanträge, Zwischen- und Endberichte, Print-Werbe-/Informationsmaterial und Web-Seiten der durchführenden Einrichtungen zu ihren Modellprojekten und als Selbstdarstellung sowie insbesondere die Interview-Transkripte.

2.2.5.3 Interviews

Zur Annäherung an ein Begriffsverständnis von „best practice“ wurden Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis⁴⁴ sowie der Programmbegleitung⁴⁵ geführt. Auf Führungs-/Leitungsebene von Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen bzw. mit Projektleitern und Projektmitarbeitern wurden bei allen mit QuA-Trans kooperierenden Modellprojekten narrativ fokussierte Interviews durchgeführt, um Einblick in

⁴⁴ Die Wissenschaftler und Praktiker wurden dazu vom Projektteam unseres Kooperationspartners DIE interviewt. Die Ergebnisse dieser Interview-Auswertungen fließen hier nur indirekt ein.

⁴⁵ Interviewt wurden U. Höfkes, Leiter der Abteilung „Arbeitsmarktpolitische Förderung“ der G.I.B. in Bottrop sowie M. Icking, die dort zuständige Begleiterin für das Transfer-Projekt QuA-Trans.

die dort geleistete Arbeit, die Erfahrungen, Strukturen und Ressourcen der Anbieterseite sowie deren Sicht auf klein- und mittelbetriebliche Problemlagen und dafür geeignete Lösungsansätze zu bekommen. Nur für ein Modellprojekt kam ein Gruppeninterview mit Qualifizierungsteilnehmern hinzu.

Von allen für diese Veröffentlichung verwendeten Interviews wurden wörtliche Transkripte angefertigt, die erst im Nachgang nach einem einheitlichen Raster ausgewertet und verdichtet wurden. Der Interview-/ Untersuchungszeitpunkt wird im Einzelfall bezogen auf den Projektverlauf angegeben (vgl. Kap. C.1).

Nach einer telefonischen Erstansprache mit Kurzvorstellung der Intentionen erhielten die Ansprechpartner der durchführenden Einrichtungen eine schriftliche Anfrage mit der Bitte um Bereitstellung von Vorabinformationen im Hinblick auf allgemeine/formale Angaben zur Struktur ihrer Einrichtung⁴⁶, nach aussagefähigen Unterlagen⁴⁷ zur Einrichtung sowie zu den ausgewählten Projekten.

Als methodisches Vorgehen wurde das Verfahren des narrativ fokussierten Interviews gewählt (vgl. dazu u.a. Hermanns 1995: 182ff., Hopf 1995: 178f, Lamnek 1995: 70ff. und 79f.). Der dazu entwickelte Interview-Leitfaden⁴⁸ wurde in Form und Ablauf vom situativen Gesprächsverlauf abhängig eingesetzt. Seine erste Fassung wurde nach einer Exploration in zunächst acht Modellprojekten nochmals überarbeitet. Die Leitfragen markierten lediglich die Foki des Gesprächsverlaufs. Ein Abfragen in der Reihenfolge des Rasters war nicht vorgesehen. Der Erzählfluss sollte nur dann steuernd unterbrochen werden, wenn er nicht mehr sachdienlich war.

2.2.5.4 Veranstaltungen

In die Auswertung einbezogen wurden Informationen sowohl aus der Ausrichtung eigener Workshops (vgl. Roß 2000, Roß/Kemper 2000 und Klein/Reutter 2000) und einer Fachtagung (vgl. DIE 2001) als auch

⁴⁶ Wir erbatene Angaben zu: Rechtsform, Eigenständigkeit der Einrichtung/Teileinheit, Gründungsdatum, Finanzierungsgrundlagen, Personalausstattung (Berufe, Anteil Haupt- und Nebenberufliche etc.), Angebotsumfang und Angebotsarten, Zahl der Teilnehmer.

⁴⁷ Gemeint sind: Selbstdarstellungen, Jahresberichte, Unternehmensleitbild o.ä.

⁴⁸ Vgl. Anhang.

durch den Besuch von Veranstaltungen⁴⁹ der kooperierenden Modellprojekte und der Programmbegleitung.

Da wir im Rahmen der Kooperation mit den Weiterbildungs-/Beratungsanbietern sehr gute Erfahrungen mit der Workshop-Arbeit gemacht hatten, sah das Konzept zunächst vor, den Dialog mit den betrieblichen Akteuren ebenfalls in dieser Form zu führen. Es wurde eine entsprechende Veranstaltung vorbereitet, deren Ergebnisse dann Basis für die Dokumentation von betrieblichen Erfahrungen und Wünschen im Kontext von Weiterbildung und Beratung sein sollten.

Die Resonanz⁵⁰ zeigte, dass ein betriebliches Interesse an einer solchen Veranstaltung(sform) nicht gegeben war. Es wurde daher entschieden, nicht nur den bereits vorbereiteten Workshop ausfallen zu lassen, sondern auch von weiteren Angeboten dieser Art abzusehen.

2.2.5.5 Schriftliche Befragungen

Die Erfahrungen der an den Modellprojekten beteiligten Betriebe und Beschäftigten wurden daher alternativ über eine schriftliche Befragung erkundet. Für den gelungenen Praxistransfer des individuell in externen off-the-job-Maßnahmen Erlernten ging ich dabei von nachfolgend skizzierten erfolgskritischen Faktoren und Rahmenbedingungen aus.

Für den arbeitgebenden Betrieb zählt sich Mitarbeiterqualifizierung nur dann aus, wenn ein positiver, horizontaler (lateraler) und/oder vertikaler Lerntransfer im Anschluss an eine off-the-job-Maßnahme stattfindet oder zu erwarten ist. D.h. bei der Rückkehr eines Beschäftigten vom Lernfeld ins Funktionsfeld sollte eine Aufgabe, die dem Niveau der Lernaufgabe entspricht besser bewältigt werden, als vor der Teilnahme, oder im besten Fall wird das individuelle Qualifikationsniveau insgesamt so angehoben, dass das Gelernte nun auch auf Aufgaben von höherem Schwierigkeitsgrad übertragbar ist. (Vgl. Götz 1998a: 92f.)

Die Erfolgskriterien dafür sind (nach Stiefel 1996, zit. n. Götz 1998a: 93; Ausl. RR)

- „Problembewältigung am Arbeitsplatz“;

⁴⁹ Dazu wurden interne Kurzprotokolle erstellt.

⁵⁰ Es wurden 115 Einladungen verschickt. 105-mal erfolgte keine Reaktion. Es gingen insgesamt nur 10 Rückmeldungen ein. Zwei Eingeladene beabsichtigten am Workshop teilzunehmen. Acht Rückmeldungen besagten, dass die Angeschriebenen nicht teilnehmen wollten/konnten.

- „Einführung und Durchsetzung einer Problemlösung am Arbeitsplatz“;
- „Vermittlung von Problemlösungen an andere [...]“;
- „Bewältigung neuer Probleme am Arbeitsplatz durch selbstgeplantes Lernen“.

Damit Erfolge dieser Art möglich werden, muss m.E. bereits bei der Initiierung des Projektes, der innerbetrieblichen Implementierung, der Bedarfs-/Potenzialermittlung, der nachfolgenden Konzeptionierung und der Durchführung der Qualifizierungen ebenso Vorsorge getroffen werden, wie bei der prozessbegleitenden Beratung, Evaluierung und dem Projektmanagement. Als dafür relevante Rahmenbedingungen habe ich neben der Erhebung anbieter- und betriebsspezifischer Rahmendaten (Personen und Organisationen) u.a. Fragen gestellt

- nach dem Zustandekommen der Projektkooperation,
- zu Kooperationsbeziehungen und Kontrakten,
- zum Projektkonzept,
- zur Verbundprojektebene,
- zur Durchführungs- und Prozessqualität,
- zum unternehmerischen Nutzen des Projektes,
- zum individuellen Nutzen aus der Qualifizierungsteilnahme und
- zu projektförderlichen/-hemmenden Faktoren sowie Schwierigkeiten.

Die schriftliche Befragung in Form eines 9-seitigen Fragebogens⁵¹ wurde Anfang August 2000 verschickt. Das Begleitschreiben erläuterte den Kontext und das Ziel der Befragung. Beigefügt wurde eine Kurzbeschreibung des Transferprojektes QuA-Trans. Sofern bekannt, wurden die betrieblichen Ansprechpartner persönlich angeschrieben/angeredet und der Name ihres Projektes und des empfehlenden Projektleiters genannt. Etwa die Hälfte der Anschreiben musste jedoch neutral „an die Geschäftsführung“ gerichtet werden. Parallel dazu lief – wie im Begleitschreiben angekündigt – eine Telefonaktion an.

Die vertrauliche Behandlung und eine ausschließlich anonyme Aufbereitung der Daten wurde zugesichert. Als Konsequenz daraus sind beispielsweise keine Rückschlüsse auf konkrete Projekte, Projekthinhalte oder projektverantwortliche Einrichtungen möglich.⁵² Bei Bedarf an weiter gehenden Informationen oder Fragen zum Fragebogen wurde telefonische Beratung angeboten.

⁵¹ Siehe Anhang.

⁵² Daran fühlte ich mich auch bei der parallel laufenden telefonischen Befragung gebunden und verzichtete damit auf eine in vielen Fällen eindeutig mögliche Zuordnung von Informationen zu konkreten Projekten und/oder eingehenden Fragebögen.

2.2.5.6 Telefonische Befragungen

Eine telefonische Betriebsbefragung parallel zur schriftlichen wurde für notwendig erachtet, weil ähnlichen Problemen – sprich: fehlender Resonanz – wie bei der Einladung zum Workshop vorgebeugt werden sollte. Angerufen wurden alle Angeschriebenen, nicht nur um – wie angekündigt – Verständnisfragen klären zu können, sondern auch schnell einen Überblick darüber zu bekommen,

- ob die Fragebögen angekommen waren;
- wie groß die grundsätzliche Bereitschaft war, die Bögen ausgefüllt zurückzusenden bzw. ob eine Bearbeitung möglicherweise bereits erfolgt war.

Weiterhin sollten diejenigen,

- die noch unentschlossen waren, dazu motiviert werden, sich zu beteiligen;
- die keine Auskunft geben wollten oder konnten, zumindest nach den Gründen dafür gefragt werden.

Gleichzeitig war beabsichtigt, die noch nicht namentlich bekannten betrieblichen Ansprechpartner zu ermitteln.

Darüber hinaus war es ein Anliegen, auch am Telefon nochmals darauf hinzuweisen, wie wichtig die betrieblichen Erfahrungen mit den Modellprojekten sind. Im Ergebnis der Telefonaktion sollte ein möglichst hoher Rücklauf herbeigeführt werden, um damit eine breite Basis für die Auswertung zur Verfügung zu haben. Nebenbei sollten auch Informationen darüber gewonnen werden, wie die Einstellung der Angeschriebenen gegenüber der Befragungsaktion aussieht. Der Fragebogen und das Anschreiben dienten darüber hinaus als „Türöffner“ für einen Dialog, der gleichzeitig möglichst viele auch qualitative Daten zugänglich machen sollte. Daher zeigten wir uns bei der telefonischen Kontaktaufnahme ausdrücklich offen für weiter gehende Hinweise, Informationen und Erfahrungen, die im Fragebogen nicht angesprochen wurden.

2.2.6 Gang der Untersuchung

Weil es um die Annäherung an innovative Konzepte und ihre Rahmenbedingungen ging, wurde hier nicht der Weg einer Modell- und Hypothesenbildung ex ante aus der Theorie und ihrer Überprüfung in der Praxis gewählt, sondern es wurde nach dem „Grounded Theory“-Ansatz gearbeitet, der den Daten und dem untersuchten Feld Priorität gibt. Da-

bei wurde nach dem „Prinzip der Offenheit“ eine theoretische Strukturierung und insbesondere eine Hypothesenbildung solange zurückgestellt, bis es sich aus dem Forschungsprozess heraus anbot (vgl. Flick 1995: 150). Diese Phase findet sich in der Aufgaben-Matrix (vgl. Tab. A.2.1) als „Schätze Systematisieren“ wieder. Der gewählte Ansatz wurde durch die weiter oben bereits beschriebenen Fragestellungen des Untersuchungsauftrags nahe gelegt. Die Gefahr einer impliziten Hypothesenbildung wurde dabei stets mitbedacht.

Bei der Rekonstruktion der Prozesse und der Rahmenbedingungen, die zu den vorgefundenen Modellprojekt-Ergebnissen und -Erfahrungen geführt hatten, wurden gezielt Perspektiv-Wechsel vorgenommen und unterschiedliche Methoden so miteinander kombiniert, dass alle Aspekte der Fragestellungen angemessen beleuchtet wurden.

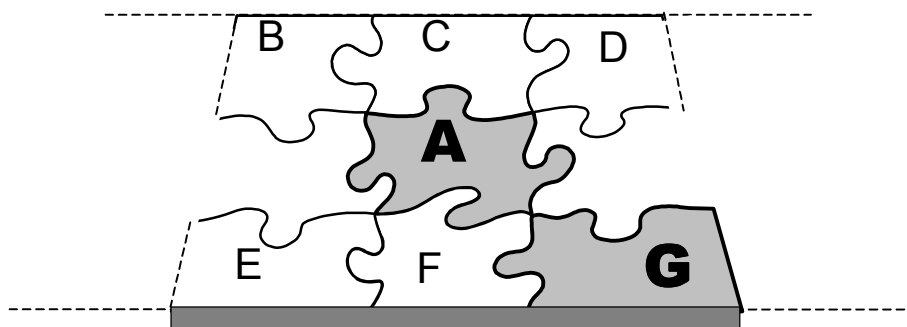
Der Blick richtete sich bei den zu untersuchenden Modellprojekten sowohl auf das innerbetriebliche Interaktionsgefüge bei den Weiterbildungs-/Beratungsorganisationen und den mit ihnen kooperierenden Klein- und Mittelbetrieben als auch auf dasjenige zwischen beteiligten Organisationen und Personen. Letztere sind nicht *Gegenstand* der Untersuchung, sondern dialogische Partner, die durch Rückkopplung von Ergebnissen und Erfahrungen unmittelbar profitieren sollten. Die Herstellung einer notwendigen Vertrauensbasis war ein explizit intendierter Nebeneffekt der Interviews zum Auftakt der Untersuchung.

Die parallel in Angriff genommene Literaturlauswertung steht nicht im Widerspruch zum gewählten Ansatz, da sie der Ausleuchtung des Kontextes der Untersuchung dient und nicht etwa der theoretischen Fundierung der Modellansätze.

Da gute Praxis in den Modellprojekten in vielfältiger, nicht antizipierbarer Weise auf verschiedensten Ebenen (Inhalte, Methoden, Strukturen, Prozesse, Phasen, Instrumente, Medien, Personal, Rahmenbedingungen etc.) vorliegen konnte, musste das „Heben der Schätze“ intensiv und ausführlich betrieben werden, um die Bandbreite guter Praxis überhaupt erst einzufangen und eine breite Basis für die Auswertung zu haben. Erst durch die eingehende Analyse und Systematisierung aller gesammelten Materialien konnten relevante, redundante oder überschüssige Informationen ausgemacht, separiert, reduziert und zu Prozess-/Projektverläufen verdichtet werden.

Welche Materialien für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit (Teil C) wie aufbereitet und zusammengeführt wurden, wird nachfolgend nochmals zusammenfassend dargestellt. Das zur Verfügung stehende Material wird unter der folgenden Abbildung A.2.1 aufgelistet.

Abb. A.2.1: Das Bild der Modellprojekte als Mosaik vorliegender Materialien



- A: Wörtliche Transkripte der jeweils etwa zweistündigen Interviews mit Projektverantwortlichen auf Anbieterseite als ein Hauptbaustein;
- B: Eine Sammlung der jeweils verfügbaren schriftlichen Dokumente zum Projekt;
- C: Eine Sammlung der jeweils verfügbaren schriftlichen Dokumente zur projektverantwortlichen Einrichtung;
- D: Dokumentation der auf von QuA-Trans ausgerichteten Veranstaltungen kommunikativ erhobenen Sichtweisen der projektverantwortlichen Anbieter;
- E: Mittels interner Kurzprotokolle festgehaltene Beobachtungsergebnisse und Sichtweisen nach Teilnahme von Mitgliedern des QuA-Trans-Teams an Veranstaltungen anderer Ausrichter;
- F: Kurzprotokolle über die telefonische Betriebsbefragung;
- G: Ergebnisse der Betriebsbefragung als weiterer wichtiger Baustein.

Quelle: Eigene Darstellung

Das so gewonnene Bild der Modellprojekte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, erfasst aber die wesentlichen Prozessstrukturen und Ergebnisse.

In einem Zwischenschritt wurden die Materialien A-C (vgl. Abb. A.2.1) zu 13 ausführlichen Projektbeschreibungen zusammengeführt und erst anschließend in einem weiteren Schritt anonymisiert und soweit als möglich um branchen-, anbieter-, unternehmens- und zielgruppenspezifische Merkmale reduziert. Erst die Ergebnisse daraus werden im Kapitel C.1 als „Projektgeschichten“ sowie im Kapitel C.2 als Anbieterprofile dokumentiert. Auf Grund der mehrschrittigen und starken Verdichtung des Ausgangsmaterials wird dieses dort nicht mehr wörtlich zitiert oder paraphrasiert.

Die Bausteine F und G (vgl. Abb. A.2.1) werden im Kapitel C.3 zur Auswertung der Betriebsbefragung zusammengeführt.

In das abschließende Fazit (Kap. D) fließen schließlich neben den bereits genannten Materialien auch solche aus den Bausteinen D und E (vgl. Abb. A.2.1) ein.

2.3 Annäherung an das Untersuchungssample

Der Projektauftrag sah die Eingrenzung des Untersuchungssamples von QuA-Trans auf etwa 30 der insgesamt 372 QUATRO- und ADAPT-Modellprojekte vor.

2.3.1 Vorauswahl von Modellprojekten

Im Untersuchungskontext nicht relevant waren die Förderschwerpunkte QUATRO „Vorausschätzung der Entwicklung des Arbeitsmarktes und des Bedarfs an Qualifikationen“ (10 Projekte) sowie ADAPT „Prognosen, Vernetzung und neue Beschäftigungsmöglichkeiten“ (14 Projekte). Ausdrücklich von der weiteren Begutachtung ausgeschlossen hatten wir 20 Modellprojekte, die von Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen und deren An-Instituten durchgeführt wurden. Es verblieben demnach noch 328 Modellprojekte, unter denen wir diejenigen auswählen wollten, die wir für eine Kooperation zu gewinnen beabsichtigten.

Eine weitere Eingrenzung der Auswahl ergab sich daraus, dass wir lediglich diejenigen Pilotprojekte begutachteten, die zu Beginn unserer Arbeit bereits abgeschlossen oder schon weit fortgeschritten waren, bzw. die alternativ bereits frühzeitig Ansätze guter Praxis erkennen ließen. Daher fielen alle Modellvorhaben heraus, die gleichzeitig mit QuA-Trans oder erst danach ihre Arbeit aufnahmen. Von den dann nur noch 263 Modellprojekten waren weitere 75 nicht so rechtzeitig⁵³ mit ihrer Arbeit fertig, dass ihre Ergebnisse noch in den Endbericht hätten einfließen können.

⁵³ Sie wurden erst nach dem ursprünglich geplanten Projektende von QuA-Trans (31.12.00) oder weniger als ein halbes Jahr davor abgeschlossen.

Diese Schritte grenzten das Untersuchungsfeld auf 188 Pilotprojekte ein.⁵⁴ Da nicht nur die Maßnahmen selbst, sondern auch die trägerseitige Entwicklung in den Blick genommen werden sollte, wurde das Untersuchungssample weiter dadurch reduziert, dass 32 projektverantwortliche Einrichtungen mit je zwei und mehr Maßnahmen⁵⁵ vertreten waren, sodass die 188 Pilotprojekte von nur 136 Projektnehmern durchgeführt wurden. Es wurde zwar nicht grundsätzlich ausgeschlossen, dass im endgültigen Untersuchungssample eine Einrichtung mit mehr als einem Projekt vertreten war, sofern dies aus Gründen einer hinreichenden Bandbreite insgesamt wünschenswert war; eine Häufung dieser Fälle wurde jedoch nicht angestrebt.

Soweit eine erste Eingrenzung des Untersuchungssamples aus aktueller Perspektive. Welches Material Anfang 1998 für eine Erstsichtung nach inhaltlichen Aspekten tatsächlich zur Verfügung stand und wie eine weitere Eingrenzung der Auswahl von Modellprojekten stattfand, wird nachfolgend beschrieben.

2.3.2 Ausgangsmaterial für die Erstsichtung

Für eine erste Kurzanalyse und Vorauswahl von Projektkonzepten, die über mehrere Schritte im Ergebnis zu einem Sample von circa 30 näher zu untersuchenden Projekten führen sollte, stand folgendes schriftliches Ausgangsmaterial zur Verfügung:

- das Kompendium 10/98,⁵⁶
- die CD-ROM 11/98,⁵⁷
- die online-Datenbank 12/98.⁵⁸

Diese Quellen werden nachfolgend kurz skizziert. Das gedruckte Kompendium wird inzwischen nicht mehr aufgelegt. Die halbjährlich aktualisierte, um zahlreiche Projektergebnisse angewachsene und in der Handhabung verbesserte CD-ROM bildet neben der – aktualisierten,

⁵⁴ Diese nahmen zwischen dem 01.07.1995 und dem 01.04.1999 ihre Arbeit auf und schlossen sie zwischen dem 31.12.1996 und dem 31.12.2000 ab. 88 von ihnen waren mit Aufnahme der Arbeit im Januar 1999 bereits abgeschlossen. (Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank; vgl. G.I.B. 2000a.)

⁵⁵ 21-mal eine Einrichtung mit zwei Projekten, sechs Einrichtungen mit drei Projekten, je zwei Einrichtungen mit vier bzw. fünf Projekten, eine Einrichtung mit sechs Projekten (Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank; vgl. G.I.B. 2000a.)

⁵⁶ G.I.B. 1998b

⁵⁷ G.I.B. 1998c

⁵⁸ G.I.B. 1998d

jedoch nicht modifizierten – online-Datenbank immer noch den zentralen Zugang zu den Ergebnissen und Erfahrungen dieser Förderphase.

2.3.2.1 Kompendium

Das Kompendium 10/98 enthält eine komplette Übersicht über die bis Redaktionsschluss initiierten 289 Projekte. Diese wurden dort – alphabetisch nach den durchführenden Organisationen – wie folgt gegliedert präsentiert:

- Durchführende Organisation,
- Projekttitel,
- Projektinhalt,
 - Zielsetzung,
 - Methodischer Ansatz,
 - Vorgehensweise, Arbeitsschritte,
 - Erreichter Projektfortschritt,
 - Zu erwartende bzw. bereits vorliegende Endprodukte,
- Laufzeit,
- Förderprogramm,
- Förderschwerpunkt,
- Internet-Adresse.

Zur Kennzeichnung der Qualität der so aufbereiteten Daten⁵⁹ muss angemerkt werden, dass diese – so die Herausgeber – auf Angaben der durchführenden Organisationen, des MASSKS, MWMTV und auf G.I.B.-eigenen Recherchen beruhen. Dazu wurde u.a. den durchführenden Einrichtungen zur Datenerfassung eine Diskette mit entsprechender Benutzerführung zur Verfügung gestellt. Diese bot für jeden der o.g. Gliederungspunkte ein begrenztes Eingabefeld. Beispielsweise waren für den Projektinhalt mit seinen fünf Unterpunkten maximal 40 Zeilen vorgesehen. Nicht zuletzt auf Grund der so eingeholten Informationen wurde dann eine Projektdarstellung im Umfang von i.d.R. jeweils maximal einer Seite im Kompendium veröffentlicht.

Eine Kurzanalyse von Projekten anhand dieser knappen Informationen gestaltete sich schwierig, da in vielen Fällen noch nicht einmal die vorgegebene Struktur eingehalten wurde, sodass die Selbstdarstellungen der Projekte erhebliche qualitative und quantitative Unterschiede aufwiesen. So begnügten sich zahlreiche Projekte mit etwa nur der Hälfte

⁵⁹ Diese dienen als Basis für alle drei Informationssysteme: das Print-Kompendium, die CD-ROM und die online-Datenbank.

des möglichen Textumfangs. Die Angaben waren oftmals wenig aussagefähig; vielfach blieben einige Punkte ganz offen.

2.3.2.2 CD-ROM

Kernstück der CD-ROM 11/98 (vgl. G.I.B. 1998c) ist ebenfalls eine Vorstellung sämtlicher Projekte mit einer Kurzbeschreibung. Daneben enthält sie – soweit diese bereits vorlagen und auch für die Öffentlichkeit bestimmt waren – Zwischen- oder Endprodukte aus den Projekten.

In eine Auswertung der Projekte nach Förderschwerpunkten wurden auf der CD-ROM 159 QUATRO- und 121 ADAPT-Projekte einbezogen. Diese umfassten für QUATRO alle Maßnahmen, die bis Sommer 1998 bewilligt wurden, und für ADAPT 24 Projekte aus der ersten und ca. 100 Projekte aus der zweiten Förderphase.

Die CD-ROM lieferte für die Kurzanalyse anhand von Projektkonzepten und -ergebnissen zu diesem Zeitpunkt nur in ganz wenigen Fällen Informationen, die über die im Print-Kompodium vorgefundenen hinausgingen. Konkret werden auf der CD-ROM 11/98 insgesamt nur 31 Projektergebnisse mitgeliefert. Ihre qualitativen Unterschiede sind noch gravierender, als bei den Kurzdarstellungen. Ihr Umfang reicht von einigen unter 10-seitigen Sachstandsberichten bis hin zu umfangreichen professionellen Fachveröffentlichungen.

2.3.2.3 Online-Datenbank

In der online-Datenbank 12/98 ließen sich Kurzinformationen über nunmehr 292 Projekte abrufen. Die Suchmöglichkeiten⁶⁰ waren dennoch wenig komfortabel, da die Datenbank nicht verschlagwortet war und keine Synonyma berücksichtigte. Die online-Datenbank war im Vergleich zum Print-Kompodium um drei Projekte ergänzt worden, lieferte ansonsten aber keine weiter gehenden Informationen.

⁶⁰ Gesucht werden konnte nach Organisation, Projekttitel, Projekthalt, Ort, Projektbeginn, Ansprechpartner, Projektende, Postleitzahlbereich und einer Volltextsuche über alle Felder.

2.3.3 Erste inhaltliche Sichtung nach Grobkriterien

Die Sichtung und Kurzanalyse des oben beschriebenen Materials erfolgte nach folgenden Grobkriterien:

Die Maßnahmen sollten lehrgangsförmige, didaktisch-curriculare Elemente enthalten und darüber hinaus

- wenn sie modulare Qualifizierungsbausteine enthielten, auch deren Vernetzung einschließen;
- möglichst den Dreischritt Bedarfsanalyse – Entwicklung – Umsetzung enthalten.

Ein einzelbetriebliches Qualifizierungsprojekt wurde nur dann berücksichtigt, wenn es einen Transfer explizit anstrebte. Projekte wurden darüber hinaus bevorzugt berücksichtigt, wenn

- eine Evaluation durch die Projektverantwortlichen erfolgte;
- es sich um „Frauenprojekte“ handelte;
- es sich um Projekte für eine „Problemgruppe“ handelte;
- eine aussagefähige Zertifizierung angestrebt wurde;
- ein kooperativer Ansatz verfolgt wurde (regionale Vernetzung);
- extrafunktionale Qualifikationen gefördert wurden.

Damit wurde die vorläufige Auswahl weiter auf 61 (56 augenscheinlich geeignete und 5 vielleicht geeignete) Modellprojekte eingegrenzt. Auf Grund der unzureichenden und unvollständigen Basisinformationen ist jedoch davon auszugehen, dass tatsächlich noch eine sehr viel größere Anzahl von Modellprojekten den Grobkriterien genügt hätte.

Qualitätskriterien im engeren Sinne kamen bisher noch nicht zum Tragen. Sofern die Wahl unter mehreren Projekten mit ähnlichen Merkmalen getroffen wurde, um im Ergebnis ein begrenztes Sample mit einer möglichst großen Bandbreite unterschiedlicher Maßnahmen, Träger, Inhalte, Methoden und Zielgruppen zu haben, wurde nach rein pragmatischen Gesichtspunkten⁶¹ verfahren.

Zur weiteren Annäherung an eine Anzahl von etwa 30 Untersuchungsprojekten wurden nun alle verfügbaren Projektberichte und Zwischenergebnisse sowie – soweit vorhanden – das Webangebot der durchführenden Organisationen gesichtet. Neben dem Inhalt des so erschlossenen weiterführenden Materials ließen auch deren Umfang, Form und Vielfalt bereits Rückschlüsse auf die Professionalität der durchführenden Organisationen (Ausstattung, Personal, Angebotsumfang, regionale Vernetzung, Branchenvernetzung, Vernetzung mit anderen Projekten etc.) und ihrer Projekte zu.

⁶¹ Hier ist insbesondere der Umfang und der Zugang zu Materialien gemeint.

2.3.4 Abstimmung mit der Programmbegleitung

Das Ergebnis dieser inhaltlichen Überprüfung war eine anhand des verfügbaren Materials nicht mehr weiter zu reduzierende Vorauswahl von 54 Modellprojekten. Diese wurde dem programmbegleitenden G.I.B.-Team zur Begutachtung und Stellungnahme vorgelegt. Die Erfahrungen der dort zuständigen Experten sollten genutzt werden, um die Auswahl von Pilotprojekten ggf. zu erweitern und/oder weiter zu reduzieren, bevor es im nächsten Schritt die vermuteten „gute Praxis“-Projekte „vor Ort“ zu erkunden galt.⁶²

Auch an dieser Stelle waren es nicht Qualitätskriterien im engeren Sinne, die zu einer Entscheidung über eine weitere Annäherung an das endgültige Projektsample führten. Aus dem Blickwinkel des G.I.B.-Teams riet man vielmehr dazu, insbesondere solche Projekte zu vernachlässigen, die bereits von anderen Transferprojekten begleitet wurden. Daneben waren subjektive Eindrücke des jeweils für ein Modellprojekt zuständigen G.I.B.-Beraters zum Projektfortschritt maßgebend für das Ausscheiden von Pilotprojekten aus dem Untersuchungssample.

Das Ergebnis der Beratung zwischen dem QuA-Trans-Team und dem G.I.B.-Team war eine gemeinsam verabschiedete Auswahl von 32 zu begutachtenden Modellprojekten, bei denen „gute Praxis“ identifiziert werden sollte.

2.3.5 Die ausgewählten Modellprojekte

Die Umsetzung der Begutachtung und die dazu erforderliche Zusammenarbeit mit den projektverantwortlichen Einrichtungen wurde nach rein pragmatischen Gesichtspunkten⁶³ je zur Hälfte zwischen den QuA-Trans-Kooperationspartnern DIE-Außenstelle Dortmund und Gerhard-Mercator-Universität Duisburg verteilt und nach einer gemeinsam verabschiedeten Vorgehensweise abgearbeitet. Im weiteren Verlauf zeigte sich dann, dass ein Arbeitsvolumen von 16 Untersuchungsprojekten je Projektteam in der geplanten Zeit kaum zu bewältigen war. Daher wurde einvernehmlich eine nochmalige Reduzierung um jeweils drei auf je 13 Untersuchungs-/Kooperationsprojekte vereinbart. Auch hier spielten

⁶² Dazu wurde dem G.I.B.-Team die Auswahl zunächst schriftlich eingereicht. Eine mögliche Vorgehensweise für die weitere Reduktion der Auswahl wurde anschließend in einer gemeinsamen Sitzung mit dem QuA-Trans-Team diskutiert.

⁶³ Gemeint ist die Erreichbarkeit vom Standort in Dortmund und Duisburg.

Qualitätskriterien keine Rolle, sondern es fielen diejenigen Maßnahmenträger heraus, mit deren Leitung noch kein konkreter Gesprächstermin vereinbart war. Das DIE-Team hatte seinen Teil des Untersuchungssamples im Verlauf der Arbeit dann nochmals um zwei auf 11 Modellprojekte reduziert.

Das damit insgesamt 24 Pilotprojekte umfassende Untersuchungssample von QuA-Trans berücksichtigt 14 QUATRO- und 10 ADAPT-geförderte Maßnahmen, deren Verteilung nach Förderschwerpunkten so aussieht (Tab. A.2.2):

Tab. A.2.2: Das Untersuchungssample nach Förderschwerpunkten

Anzahl der Projekte	Prozent der Projekte	Förderprogramm	Förderschwerpunkt
7	29,2	QUATRO	Qualifizierung, Orientierung, Beratung in/mit Betrieben
4	16,7	QUATRO	Verbesserung der Chancen und der Einbeziehung besonders betroffener Personengruppen
4	16,7	ADAPT	Anpassung der unterstützenden Strukturen und Systeme
3	12,5	QUATRO	Verbesserung und Entwicklung geeigneter Weiterbildungsinfrastrukturen und Vermittlungsaktivitäten
3	12,5	ADAPT	BIS (Buildung the Information Society)
3	12,5	ADAPT	Vermittlung von Ausbildung, Orientierung und Beratung
24	100	Gesamt	Rundungsbedingte Differenzen zu 100 %

Diese Pilotprojekte nahmen ihre Arbeit zwischen dem 01.07.1995 und dem 15.03.1998 auf und beendeten sie zwischen dem 31.12.1997 und dem 31.12.2000. Ihre Laufzeit lag zwischen minimal 24 Monaten und maximal 46,5 Monaten und betrug im Mittel rund 39 Monate. Eine durchführende Einrichtung ist mit zwei Maßnahmen vertreten.

Auf Grund des Auswahlverfahrens können keinerlei Rückschlüsse auf die Qualität der im Untersuchungssample berücksichtigten bzw. nicht berücksichtigten Maßnahmen und der projektverantwortlichen Träger gezogen werden.

Die Ergebnisse aus der Zusammenarbeit mit den 13 Kooperationsprojekten der Universität Duisburg werden in der hier vorliegenden Veröffentlichung im Teil C beschrieben. Für die Auswertung der Arbeit der übrigen 11 Modellprojekte verweise ich auf die gesonderten Veröffentlichungen des DIE-Teams.

2.3.6 Die Auswahl der Betriebe

Die betrieblichen Erfahrungen mit den Modellprojekten werden im Kapitel C.3 dokumentiert. Das Untersuchungssample der Betriebe rekurriert dabei allerdings nicht nur auf die hier im Kapitel C.1 vorgestellten 13 Modellprojekte, sondern bezieht sich auf die insgesamt mit QuA-Trans kooperierenden 24 Modellprojekte. Um zu verdeutlichen, wie schwierig und aufwändig es war, qualifizierte Informationen aus dem Feld der projektbeteiligten Klein- und Mittelbetriebe zu bekommen, wird der methodische Zugang nachfolgend ausführlich beschrieben. Gleichzeitig wird dadurch dokumentiert, dass die ausgewerteten Rückantworten der schriftlichen Befragung ausschließlich von Unternehmen stammen, die echtes Interesse und Engagement bei der Beantwortung meiner Fragen an den Tag legten und, dass es sich – wie im Kapitel A.2.3.6.2 noch erläutert wird – um eine Positiv-Auswahl handelt.

2.3.6.1 Gewinnung von Betriebsadressen

Bereits in der Interviewphase mit den Projektverantwortlichen auf Anbieterseite – also frühzeitig im Vorfeld – erkundete ich, ob dort die Bereitschaft bestand, Zugang zu den Projektbetrieben zu verschaffen. Dadurch wurde erstmals erkennbar, dass auch Befürchtungen⁶⁴ mit einer möglichen Kontaktaufnahme zu den Betrieben durch mich verbunden waren. Diese ließen sich jedoch in persönlichen Gesprächen weitgehend ausräumen.

Zur Vorbereitung eines Workshops (vgl. Kap. A.2.2.5.4) wurden die Projektleiter schließlich im zweiten Quartal 2000 gebeten, diejenigen Betriebe zu nennen, mit denen sie im Rahmen der ausgewählten Modellprojekte zusammengearbeitet hatten. Ausnahmen bildeten Vorhaben, bei denen bereits klar war, dass dort keine oder keine weitergehende Kooperation mit Unternehmen erfolgte, sondern lediglich individuelle Teilnehmer für Qualifizierungsmaßnahmen akquiriert worden waren. Den Projektleitern gegenüber betonte ich stets explizit, dass es bei der Kontaktaufnahme mit den Betrieben nicht um eine Kontrolle ihrer Arbeit gehe, da ich ohnehin davon ausgehe, dass gute Arbeit geleistet wurde. Vielmehr gehöre zur Vervollständigung des Bildes über ein Modell guter Praxis beruflich-betrieblicher Weiterbildung und Beratung

⁶⁴ Dies insbesondere mit der Begründung, dass diese mittlerweile bereits einmal oder mehrfach von anderer Seite kontaktiert wurden und nun zu befürchten sei, dass eine Überbeanspruchung ihrer bisher erfolgreichen Kooperation nicht zuträglich sei.

unbedingt auch die unternehmerische Perspektive sowie diejenige der Qualifizierungsteilnehmerschaft.

Einige Projektleiter nannten gerne und bereitwillig ihre Projektbetriebe sowie ihre dortigen Ansprechpartner; andere Adressen waren über Web-Seiten oder Berichte zum Projekt ohnehin öffentlich zugänglich. In wenigen Fällen hatte ich auch Gelegenheit, betriebliche Akteure im Rahmen von Projektworkshops direkt kennen zu lernen und für einen Austausch zu interessieren sowie erste Gespräche über ihre Projekterfahrungen zu führen.

Bei anderen Projektverantwortlichen war viel Überzeugungsarbeit notwendig, um Betriebsadressen zu bekommen. Mehrere ansonsten durchaus kooperative Projektleiter ignorierten unsere (mehrfachen) Anfragen nach Projektbetrieben völlig.⁶⁵ Ein Projektleiter teilte mir schlicht mit, dass es ihm nicht gelungen sei, auch nur einen der zahlreichen Betriebe seines Modellprojektes für die Arbeit von QuA-Trans zu interessieren. Auf die Kontaktierung einer nicht unerheblichen Anzahl von Kooperationsunternehmen einer anderen Einrichtung verzichtete ich sogar von mir aus, da man sich dort bereits in der Interviewphase meiner Arbeit gegenüber wenig aufgeschlossen gezeigt hatte und einer Vertiefung meines Interesses – insbesondere in Richtung der Betriebe – ggf. aktiven Widerstand entgegensetzen würde.

Vielfach blieb man also meinem Anliegen gegenüber hartnäckig reserviert und ablehnend. Dies ist umso unverständlicher, als es zunächst ausschließlich darum gehen sollte, Betriebsadressen für Workshop-Einladungen zu bekommen, die die Angesprochenen dann ohne Aufwand und ohne jede Konsequenz hätten ausschlagen oder ignorieren können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bereitschaft, mir Kooperationsbetriebe zu nennen, deutlich zu wünschen übrig lies. Dadurch reduzierte sich die Grundgesamtheit der zu befragenden Unternehmen nochmals erheblich, nachdem ich bereits von mir aus diejenigen Modellprojekte ausgeschlossen hatte, die unter Vernachlässigung der konkreten betrieblichen Bedarfe eher nur teilnehmerorientiert oder branchenspezifisch vorgingen.

⁶⁵ Darunter auch einige, die mir noch im fast ein Jahr zurückliegenden Interview bereitwillig zugesichert hatten, im Bedarfsfall gerne Betriebskontakte zu ermöglichen und aktiv herzustellen.

2.3.6.2 Der Adressenpool

Das Ergebnis der (aufwändigen) Recherchen war ein Adressenpool von 102 Unternehmen, der von noch nicht einmal der Hälfte der Untersuchungsprojekte zur Verfügung gestellt wurde. Hierbei handelt es sich nach meiner Wahrnehmung überwiegend um Betriebe aus Modellprojekten, von deren Qualität die Projektverantwortlichen in hohem Maße selbst auch überzeugt waren. Tendenziell wurden in diesen Fällen auch nur die Adressen derjenigen Betriebe genannt, in denen die Projekte erfolgreich verliefen. Ebenso gab es Hinweise⁶⁶ darauf, dass in vielen Fällen die Betriebsadressen insbesondere deshalb nicht zur Verfügung gestellt wurden, weil die Maßnahmen nicht zur Zufriedenheit der Beteiligten verlaufen waren. Das Betriebssample stellt somit eine Positiv-Auswahl dar, die bereits weitgehend – aus der Perspektive der Projektverantwortlichen – weniger gelungene Projekte vernachlässigt.

2.3.6.3 Das Betriebssample der telefonischen Befragung

Mit der telefonischen Betriebsbefragung/Nachfassaktion erreichte ich 85 der 102 Betriebe. Die Ergebnisse daraus werden im Kapitel C.3.1 dokumentiert. In 17 der 102 angeschriebenen Betriebe konnte im Befragungszeitraum niemand erreicht werden (vgl. ebd.).

2.3.6.4 Das Betriebssample der schriftlichen Befragung

Auf meine schriftliche Befragung antworteten 30 der 85 im Befragungszeitraum tatsächlich erreichten Betriebe. Das entspricht einem Rücklauf von 35 %. Das Betriebssample wird weiter unten (vgl. Kap. C.3.2 und C.3.3) ausführlich vorgestellt.

⁶⁶ Diese erhielt ich z.B. in den Interviews mit Projektverantwortlichen.