

## **EQUAL-Leitfaden für Entwicklungspartnerschaften**

**Aus der Erfahrung von EQUAL-Partnerschaften lernen**

© Europäische Kommission 2004. Die Wiedergabe mit Quellenangabe ist gestattet. Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder Haltung der Europäischen Kommission wider.

Eine elektronische Fassung dieses Leitfadens finden Sie auf der EQUAL-Website unter <http://europa.eu.int/comm/equal>.

## INHALT

<b>1. EINFÜHRUNG IN DEN EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LERNPROZESSE UND FÄHIGKEITEN IM RAHMEN EINER PARTNERSCHAFT .....</b>	<b>8</b>
<b>3. VORBEREITUNGSARBEIT: DIE AUSGANGSLAGE BEURTEILEN .....</b>	<b>13</b>
<b>4. VORBEREITUNGSARBEIT: PARTNER SUCHEN .....</b>	<b>17</b>
<b>5. EINLEITUNG: EINE PARTNERSCHAFT PLANEN.....</b>	<b>24</b>
<b>6. EINLEITUNG: EINE ECHTE PARTNERSCHAFT FORMALISIEREN UND AUFBAUEN .....</b>	<b>29</b>
<b>7. ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG: KOMMUNIKATIONS-, BERICHTERSTATTUNGS- UND BEWERTUNGSSYSTEME EINSETZEN.....</b>	<b>34</b>
<b>8. ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG: BETEILIGUNG UND ENGAGEMENT AUFRECHTERHALTEN .....</b>	<b>38</b>
<b>9. MAINSTREAMING UND WEITERES VORGEHEN.....</b>	<b>44</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>47</b>

## 1. EINFÜHRUNG IN DEN EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Die in diesem Leitfaden enthaltenen zusammenfassenden Informationen und Erläuterungen sind als Orientierungshilfe für die erfolgreiche Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften und transnationaler Partnerschaften gedacht. Sie beruhen auf den Ergebnissen eines kurzen Lernprojekts mit einer Gruppe von 8 Entwicklungspartnerschaften (EPs) aus ganz Europa, das darauf abzielte:

- die für die Entwicklung erfolgreicher Partnerschaften relevanten Schlüsselbereiche zu ermitteln;
- vorausgehende Lernerfahrungen im Zusammenhang mit Partnerschaften zu untersuchen;
- Empfehlungen für andere EQUAL-Partnerschaften zu formulieren.

Durch die Bildung einer **Partnerschafts-Lerngruppe** wurden EPs ermutigt, sich Gedanken zu machen über die Probleme und Herausforderungen, mit denen sie während der Prozesse in Verbindung mit der Vorbereitungsarbeit, Einleitung, Entwicklung und Erprobung, des Mainstreamings und der Vorbereitung für das weitere Vorgehen konfrontiert waren.

### **Erfolg definieren**

Im Mittelpunkt des Lernprojekts stand die Notwendigkeit, zu verstehen, was „Erfolg“ für EQUAL-Partnerschaften eigentlich bedeutet. Das Projekt ging auf diese Frage ein, indem es sich bemühte, den **Nutzen eines Partnerschaftsansatzes** als besten Weg zur Verwirklichung der Ziele von EQUAL zu beurteilen. Dies beinhaltete die Untersuchung des Wertes der Partnerschaft für:

- **Partnerorganisationen** – wie verschiedene Partner von der Zusammenarbeit in einer Partnerschaft profitieren;
- **Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt werden, und andere Interessengruppen** – inwieweit die Ergebnisse von Projektaktivitäten für Zielgruppen und die breitere Gemeinschaft als wirksam und nachhaltig anerkannt werden;
- **politische Ebene und institutioneller Wandel** – welchen Effekt die Projektaktivitäten auf die einschlägigen Institutionen haben, in welchem Maße sie in politische Maßnahmen für Beschäftigung und soziale Eingliederung einbezogen werden, um ihren Langzeiteffekt und ihre Integration sicherzustellen.

Bei der Ermittlung von „Erfolgsfaktoren“ geht es darum, „Fehler“ und/oder „Misserfolge“ zu erkennen und zu begreifen und dafür zu sorgen, dass andere Partnerschaften daraus lernen. Das Projekt untersuchte beides – was funktioniert hat und was nicht –, um möglichst genau herauszufinden, welche spezifischen Probleme und Herausforderungen während des Aufbaus und der Entwicklung von EQUAL-Partnerschaften auftreten können und mit welchen Strategien sich diese am besten bewältigen ließen.

### **Von Partnerschaften lernen**

Das Projekt untersuchte Lernerfahrungen, die für die an dem Projekt beteiligten EPs als besonders wichtig bei der Entwicklung ihrer Partnerschaften betrachtet wurden. Daher sind die Ergebnisse nicht umfassend, und sie betreffen auch nicht alle im Rahmen des Aufbaus einer Partnerschaft möglichen Probleme und Herausforderungen. Auch gibt es neben den Instrumenten und Methoden, die in diesem Handbuch empfohlen werden, noch andere

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Möglichkeiten für die Zusammenarbeit in Partnerschaften. EPs können andere Techniken entwickeln und anwenden, die hier nicht untersucht worden sind und sich ebenso gut zur Bewältigung von Partnerschaftsproblemen eignen. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass sich das Projekt vor allem auf die Prozesse der Vorbereitungsarbeit, Einleitung, Entwicklung und Erprobung konzentriert hat. Die laufende Untersuchung, die sich eingehender mit Mainstreaming und der Vorbereitung auf das weitere Vorgehen befasst, sowie die gründlichere Analyse einiger der angesprochenen Fragen werden tiefere Einblicke in EQUAL-Partnerschaften ermöglichen und ihre Wirksamkeit erhöhen.

Die 8 EPs, die zur Teilnahme an dem Projekt ausgewählt wurden, kamen aus 7 verschiedenen Ländern. Bei ihrer Auswahl ging es vor allem darum, sicherzustellen, dass jedes Land, das ein Projekt eingereicht hatte, vertreten war, dass alle EQUAL-Themenbereiche abgedeckt waren und die Partnerschaften im Hinblick auf die Anzahl der Partner und die Sektoren sehr unterschiedlich waren. Bei den Projektteilnehmern handelte es sich um:

- **Österreich: RepaNet - Reparaturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)**

Zielt darauf ab, sozial- und arbeitsmarktpolitische Strategien mit Umweltpolitik zu verbinden, indem es denjenigen, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, anspruchsvollere Geschäftsfelder zugänglich macht, insbesondere im Bereich der Wiederverwendung und Reparatur von Geräten.

- **Belgien: Décrire (BEfr-20)**

Wurde gegründet, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die durch Massenentlassungen in Wallonien arbeitslos geworden sind, zur Seite zu stehen, indem ihnen Beratung und Unterstützung für ihre Wiedereingliederung in die erwerbstätige Bevölkerung angeboten wird. Arbeitet hauptsächlich mit Gewerkschaften, die bei der Unterstützung dieser Personen Schlüsselakteure sind.

- **Frankreich: De la précarité à l'emploi durable (FR-BRE-2001-10825)**

Zielt darauf ab, durch die Zusammenarbeit mit Ausbildungszentren und Zeitarbeitsunternehmen innovative Lösungen für die berufliche Eingliederung schwacher Gruppen in den Arbeitsmarkt verfügbar zu machen. Vorrangige Gruppen erhalten Berufsausbildung, Unterricht in Lesen, Schreiben und Sprachen sowie professionelle Unterstützung im Rahmen von Workshops und gesponserten Aktivitäten.

- **Irland: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (IE-15)**

Eine Initiative, die sich auf ganz Dublin erstreckt und 48 Partner aus verschiedenen Sektoren umfasst, die gemeinsam an der Entwicklung neuer und inklusiverer Modelle der Einstellung und des beruflichen Aufstiegs arbeiten, um die eingefahrenen Muster der Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt und Langzeitarbeitslosigkeit aufzubrechen. Sie versuchen darüber hinaus, zur Entwicklung einer offenen und vielfältigen Beschäftigungskultur in Dublin beizutragen.

- **Irland: Sonas DP Ireland Ltd. (IE-21)**

Verfolgt das Ziel, die Lebensqualität bestimmter und identifizierbarer Gruppen von Asylsuchenden in identifizierbaren Phasen des mit dem Asylantrag verbundenen Prozesses zu verbessern und so zur Entwicklung guter humanitärer Praxis beizutragen. Durch Outreach-Dienstleistungen und Informationserteilung wird zur Verbesserung der Lebensqualität für Asylsuchende aus Osteuropa, Afrika und Asien beigetragen.

- **Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades (PT-2001-310)**

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Arbeitet an einem umfassenden Ansatz zu den Schwierigkeiten der vom Ausschluss vom Arbeitsmarkt am stärksten bedrohten Bevölkerungsgruppen, mit besonderem Schwerpunkt auf der Förderung eines positiven Images sozial verantwortlicher Unternehmen und gesellschaftlich abgewerteter Beschäftigungen.

- **Schweden: Diversity in Västernorrland (SE-57)**

Versucht, Gruppen wie etwa ältere Bürgerinnen und Bürger, Behinderte, Langzeitarbeitslose, Minderheiten und Langzeitkranke zu sensibilisieren und (in einem Land mit einem aufgrund einer alternden Bevölkerung und Auswanderung rückläufigen Arbeitskräfteangebot) ihre Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

- **Vereinigtes Königreich: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

Arbeitet darauf hin, die Geschlechtertrennung in den Sektoren Ingenieurwesen, Bau und Technologie aufzuheben, und zwar durch die Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze, die sich die zahlreichen Barrieren vornehmen, durch die Frauen an einer Weiterführung ihrer Karriere in diesen Sektoren gehindert werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Von anderen EPs wurden zusätzliche Informationen gesammelt, beispielsweise von:

- **Portugal: ConVidas (PT-2001-164) (Ständige Plattform für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie)**
- **Portugal: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Italien: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Ein wesentlicher Aspekt in der Verfahrensweise der Projekte war die Anwendung eines **aktionsbasierten Lernansatzes**, bei dem Untersuchung und Lernen auf Erfahrung und Aktion beruhten, das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer genutzt wurden und besonderes Gewicht auf Reflexion und Analyse lag.

### Untersuchung von Quellenmaterial der Partnerschaften

Um herauszufinden, welche Schlüsselfragen und Themen während des Projekts unbedingt untersucht werden sollten, wurde relevantes Material von EQUAL und den 8 EPs sowie von anderen Quellen herangezogen. Dieser Prozess erlaubte im Übrigen, die wichtigsten Unterstützungsressourcen für EQUAL-Partnerschaften zu ermitteln.

### Einführungssitzung

Zu Beginn des Projekts wurde eine Sitzung abgehalten, um den Vertretern der teilnehmenden EPs Gelegenheit zu bieten, zusammenzukommen und sich eine klare Vorstellung von dem Projekt und den in sie gesetzten Erwartungen zu machen. In diesem Rahmen wurde eine vorbereitende Lernübung durchgeführt, bei der es darum ging, Schlüsselprobleme während der Vorbereitungs-, Einleitungs-, Entwicklungs- und Erprobungsphasen des Partnerschaftsaufbaus zu ermitteln. Außerdem wurden bei dieser Sitzung Grundregeln für die virtuelle Zusammenarbeit festgelegt.

### E-Learning-Netzwerk

Gemeinsam mit den EPs wurde ein E-Learning-Netzwerk errichtet. In diesem Kontext musste jede teilnehmende EP eine während der Entwicklung der Partnerschaft aufgetretene

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Schlüsselfrage oder Herausforderung identifizieren, beschreiben, wie sie in Angriff genommen wurde, darlegen, was funktionierte und/oder nicht funktionierte, und aus ihrer Sicht die Gründe dafür erklären. Dieses Material wurde zusammengefasst und alle vierzehn Tage ausgetauscht.

### Fragebogen

Mithilfe eines Fragebogens wurde untersucht, wie die ausgewählten EPs die Schlüsselfragen während ihrer Arbeit handhabten. Nach Erhalt der Antworten wurden Telefongespräche geführt, um mit jeder einzelnen Partnerschaft bestimmte Fragen gründlicher zu erörtern.

### Partnerschafts-Workshop

Im Rahmen eines Workshops hatten die EPs Gelegenheit, über das Gelernte zu diskutieren und ihre Gedanken auszutauschen; außerdem führten sie eine Reihe von Gruppenübungen durch, um herauszufinden, welche Fähigkeiten für den Aufbau einer Partnerschaft erforderlich sind, innovative Ansätze zu wesentlichen Herausforderungen zu untersuchen und Empfehlungen für andere EQUAL-Partnerschaften zu formulieren.



## 2. LERNPROZESSE UND FÄHIGKEITEN IM RAHMEN EINER PARTNERSCHAFT

Der Aufbau einer Partnerschaft umfasst fünf wichtige Prozesse – Vorbereitungsarbeit, Einleitung, Entwicklung und Erprobung, Mainstreaming und Planung des weiteren Vorgehens –, die durchweg spezifische Fähigkeiten erfordern. Neben „harten“ technischen Fähigkeiten umfassen sie auch eine Reihe „weicher“ Fähigkeiten, unter anderem zwischenmenschliche und Team-Building-Kompetenzen, die weniger greifbar, aber ebenso wichtig sind. Die Partnerschaften sollten ihre Kapazität hinsichtlich dieser Fähigkeiten durch Ermittlung ihrer Stärken und Schwächen beurteilen und herausfinden, ob in bestimmten Bereichen eine externe Ausbildung benötigt wird.

**Vorbereitungsarbeit:** Für die richtigen Grundlagen sorgen: *„Die Vorbereitungsarbeit ist nicht nur die erste, sondern auch die wichtigste Arbeit.“*

Die Vorbereitungsarbeit ist für die Entwicklung einer soliden und effektiven Partnerschaft von entscheidender Bedeutung. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Kontext, in dem die Partnerschaft tätig werden möchte, sorgfältig untersucht, und es wird ermittelt, welcher EQUAL-Themenbereich bzw. welche EQUAL-Themenbereiche am besten in Angriff genommen werden sollten. Ein klares Verständnis von EQUAL ist für diesen Prozess sehr wichtig, ebenso wie die Prüfung früherer Partnerschaftserfahrungen in dem gewählten Bereich. Ein Schlüsselement in dieser Phase ist die Identifizierung, Auswahl und Einbindung der Partner durch die Analyse der Stärken und Schwächen potenzieller Beiträge von verschiedenen Gruppen. Es ist auch wichtig, die breiteren Interessengruppen und bedeutende Verbindungen zu laufenden lokalen, nationalen und regionalen Veränderungsprozessen, die der Mainstreaming-Arbeit von Anfang an Impulse geben werden, zu ermitteln. In diesem Stadium wäre es gut, wenn die an der Partnerschaft beteiligten Personen über die folgenden Fähigkeiten verfügen:

<b>SCHLÜSSELFÄHIGKEITEN FÜR DIE VORBEREITUNGSARBEIT</b>	
<b>ASSIMILATION</b>	Bürokratische Angelegenheiten erledigen; Bedeutungen verstehen; zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was gemeint ist, unterscheiden.
<b>SENSIBILISIERUNG</b>	Erfahrungen in Bezug auf einleitende Arbeit, Themenbereich, Arbeit mit EQUAL-Verwaltungsbehörden, nationalen Unterstützungsstrukturen (NSS) usw. austauschen.
<b>VERMITTLUNG</b>	Partner zusammenbringen.
<b>AUFBAU VON KAPAZITÄT</b>	Partner, denen es zur Arbeit in einer Partnerschaft an Fähigkeiten, finanziellen Mitteln oder Vertrauen fehlt, betreuen, schulen und unterstützen, um sie in die Lage zu versetzen, effizienter und effektiver zu arbeiten.
<b>KOMMUNIKATION</b>	Anderen zuhören; die Gründe für die Partnerschaft deutlich machen.
<b>VEREINFACHUNG</b>	Frühzeitige Diskussionen zwischen verschiedenen potenziellen Partnern leiten, sowohl intern als auch extern.
<b>FÜHRUNG</b>	Ein kluger Leiter sein; empfindsam und sensibel vorgehen und eine offene, inklusive Haltung an den Tag legen.
<b>MOTIVIERUNG</b>	Engagement fördern; eine aufregende Vision des Machbaren entwerfen; Energie und Dynamik vermitteln.
<b>VERNETZUNG</b>	Potenzielle Partner und Mainstreaming-Möglichkeiten sowie auch die breiteren Interessengruppen identifizieren.
<b>ÜBERZEUGUNG</b>	Argumente finden, um potenzielle Partner zu ermutigen.
<b>UNTERSUCHUNG</b>	Potenzielle Partner suchen; neue Partner anhand der Prüfung positiver und negativer Kriterien auswählen; den breiteren Kontext im großen Zusammenhang darstellen.
<b>ZEIT-MANAGEMENT</b>	Die Dinge am Laufen halten; für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Experimenten und Untersuchungen einerseits und praktischen Aufgaben andererseits sorgen.



## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

**Einleitung:** Engagement und eine gleichberechtigte Teilnahme sicherstellen:

*„Alle effektiven Partnerschaften sind Win-Win-Bündnisse, die auf der Durchführung eines praktischen Programms von gegenseitigem Nutzen basieren.“*

Die Partner bereiten den Boden für die Zusammenarbeit und stellen ihr gegenseitiges Engagement sicher. Die Vertreter der Partner kommen regelmäßig zusammen, um über bestimmte Fragen zu diskutieren und nachzudenken und so zu einem klaren Verständnis der Kernprinzipien, Zielsetzungen und Ziele der Partnerschaft zu gelangen. Gleichzeitig sind auch Methoden zur Verstärkung der Teilnahme verschiedener Gruppen und die Einführung klarer Strukturen und Entscheidungsverfahren wichtig. Die Rollen und Verantwortungen für die Durchführung der Arbeit werden verteilt, und die Partner treffen eine Kooperationsvereinbarung. In diesem Stadium sind die folgenden Fähigkeiten nützlich:

SCHLÜSSELFÄHIGKEITEN FÜR DIE EINLEITUNG	
<b>KOMMUNIKATION</b>	Einen offenen Dialog führen, um Vertrauen zu bilden; alle Aspekte der Arbeit erörtern; gegebenenfalls revidieren und überprüfen, und Informationen mit allen Partnern teilen.
<b>KOORDINATION</b>	Klare Leitlinien und Strukturen festlegen; Rollen und Verantwortungen zuweisen; Methoden anwenden, die auf klar definierten Instrumenten basieren.
<b>ENTSCHEIDUNGSFINDUNG</b>	Dafür sorgen, dass Entscheidungen auf demokratische Weise getroffen werden.
<b>DIPLOMATIE</b>	Taktvoll mit den verschiedenen Partnern umgehen.
<b>FÜHRUNG</b>	Die Führung diplomatisch und sensibel ausüben.
<b>MANAGEMENT</b>	Zusammenkünfte und Begegnungen vernünftig leiten; mit klaren Strukturen und Leitlinien arbeiten.
<b>VERHANDLUNG</b>	Fähig sein, sich für die Arbeit mit verschiedenen Partnern Wege auszudenken, die unterschiedlichen Stilen und Vorgehensweisen entsprechen.
<b>ÜBERZEUGUNG</b>	Deutlich machen, wie ein Partnerschaftsansatz die Probleme überwinden kann, die entstehen, wenn man allein arbeitet; alle Partner davon überzeugen, dass ein gemeinsames Vorgehen am besten ist und alle dazu beitragen können, dass es funktioniert.
<b>PLANUNG</b>	Arbeitspläne und erste Zeitpläne ausarbeiten; Aufgaben zuteilen; Sitzungen organisieren usw.
<b>REVISION</b>	Fortschritt und Engagement ständig untersuchen, beobachten und überprüfen.

**Entwicklung und Erprobung:** Bewertung des innovativen Charakters und der Qualität der Ergebnisse:

*„Dafür sorgen, dass die Dinge tatsächlich geschehen, ist für das Engagement der Partner sehr wichtig.“*

Im Laufe dieses Prozesses beginnt die Partnerschaft, ihre Arbeit zu entwickeln, und festigt Mechanismen und Systeme in Bereichen wie Kommunikation, Berichterstattung und Bewertung. Es ist von entscheidender Bedeutung, das Engagement aller Partner zu sichern, zu kontrollieren, dass weiterhin alle Partner hinter den gemeinsamen Zielen stehen, und zu überwachen, dass die Aufgaben wie vereinbart ausgeführt und Fortschritte erreicht werden. Außerdem ist wichtig, die Vielfalt zu managen, indem ein offener und kritischer Dialog aufrechterhalten wird, so dass der Wert und Nutzen der Partnerschaftsinitiative unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden kann. In diesem Stadium sind die folgenden Fähigkeiten wichtig:

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

SCHLÜSSELFÄHIGKEITEN FÜR ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG	
<b>AUSGEWOGENHEIT</b>	Darauf hinarbeiten, dass ein faires Gleichgewicht erreicht wird – eine „Zuckerbrot und Peitsche“-Methode anwenden; sich zu geschickten Moderatoren entwickeln.
<b>KOMMUNIKATION</b>	Eine offene und kulturell sensible Sprache verwenden; Jargon vereinfachen; allen Partnern und Interessengruppen EQUAL deutlich erklären.
<b>BEWERTUNG</b>	Regelmäßig Effektivität und Effizienz bewerten, um sicherzustellen, dass die einleitende Arbeit ihre Ziele erreicht.
<b>FLEXIBILITÄT</b>	Bereit sein, Dinge zu ändern.
<b>INFORMATIONSAUSTAUSCH</b>	Alle an der EP beteiligten Organisationen am Geschehen teilhaben lassen; von Beginn der Initiative an offene Diskussionen zwischen allen Partnern unterstützen; sich über das außerhalb der Partnerschaft Gelernte austauschen.
<b>FÜHRUNG</b>	Sicherstellen, dass alle Partner motiviert sind und sichtbar in der Partnerschaft mitwirken; Theorie in Praxis umsetzen; ein „demokratischer Diktator“ sein – dafür sorgen, dass ein echtes, EQUAL gemäßes Ergebnis erreicht wird, nicht nur Kästchen ankreuzen.
<b>MANAGEMENT</b>	Sicherstellen, dass Verwaltungssysteme reibungslos funktionieren und Sitzungstermine eingehalten werden, vor allem, wenn die betreffenden Personen sehr beschäftigt oder strategische Partner sind.
<b>BERATUNG</b>	Partnern zur Seite stehen, die organisatorische Probleme haben, durch die ihre Mitwirkung oder Leistung in der Partnerschaft beeinträchtigt werden; oder denen es an Vertrauen fehlt oder die das Interesse verlieren; Partnern helfen, sich weiterzuentwickeln!
<b>AUFBAU VON BEZIEHUNGEN</b>	Jederzeit formelle und informelle Kontakte knüpfen!

**Mainstreaming:** Ergebnisse anpassen und institutionalisieren:

*„Es ist entscheidend, dass echte Beziehungen zu mächtigen Mainstreaming-Organisationen geknüpft werden, die erfolgreichen lokalen Pilotprojekten erlauben, zu einer Mainstreaming-Strategie überzugehen.“*

*„Interne Kanäle sind sehr wichtig. Wir müssen die Initiative und ihre Ergebnisse innerhalb der Organisationen verbreiten.“*

Mainstreaming muss während der gesamten Entwicklung einer Partnerschaft in Angriff genommen werden, denn es geht ja darum, die Ergebnisse der Partnerschaftsarbeit zu integrieren und sicherzustellen, dass diese Ergebnisse in größerem Maßstab wiederholbar sind, damit breitere wirtschaftliche, politische, kulturelle und organisatorische Auswirkungen erreicht werden. Um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, ist ein systematisches Vorgehen erforderlich. Dies beinhaltet die Entwicklung und den Aufbau von Kontakten innerhalb von sowie auch zwischen anderen Initiativen, Programmen, Netzwerken und Institutionen auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene, die in den Beratungs- und Durchführungsorganen der Partnerschaft vertreten sein können. Die Internalisierung der Partnerschaft in die mit ihr verbundenen Organisationen kann sich als wirksamer Weg des Mainstreamings erweisen. Mainstreaming-Strategien sind auf das Eingreifen und die Unterstützung regionaler EQUAL-Behörden angewiesen. In diesem Stadium sollten die beteiligten Personen vor allem über folgende Fähigkeiten verfügen:

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

SCHLÜSSELFÄHIGKEITEN	
<b>KOMMUNIKATION</b>	Den bisherigen Verlauf der Partnerschaft vermitteln; in der Lage sein, sowohl einem breiteren Publikum als auch innerhalb, zwischen und quer durch Institutionen den Nutzen einer Partnerschaft deutlich zu machen.
<b>KREATIVES DENKEN</b>	Auf neuartige Weise über die Möglichkeiten dauerhafter Veränderungen innerhalb von, zwischen und quer durch Organisationen nachdenken.
<b>FÜHRUNG</b>	Eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung und Übertragung guter Praktiken übernehmen.
<b>MANAGEMENT</b>	Die Möglichkeiten zur Verbreitung der Botschaft der Partnerschaft im Griff haben und die entsprechenden Verbindungen und Chancen dazu nutzen.
<b>VERNETZUNG</b>	Lernnetzwerke, in denen gute Praktiken ausgetauscht werden können, aufbauen und am Laufen halten; die wichtigsten Mainstreaming-Ziele und Multiplikatoren einbeziehen.
<b>ÜBERZEUGUNG</b>	Andere von den Vorteilen eines Partnerschaftsansatzes überzeugen, mit dem Engagement und der notwendigen Energie, um die Dinge voranzutreiben.

**Weiteres Vorgehen:** Festlegung einer Strategie für stetige und nachhaltige Veränderungen: *„Das Tödlichste für eine Partnerschaft ist, sie um ihrer selbst willen fortbestehen zu lassen.“*

Dies ist ein „Vorwärts-Prozess“, in dem entschieden wird, was geschehen soll, nachdem die Partnerschaft ihre Arbeit beendet hat. Beispielsweise könnte in diesem Rahmen vereinbart werden, die Partnerschaft einzustellen oder weiterzuarbeiten. Dies setzt voraus, dass man sich die Frage stellt, ob die Partnerschaft unbedingt aus eigenem Recht fortbestehen muss, welche Strategien einzusetzen sind, um auf die eine oder andere Weise ihre Kontinuität sicherzustellen, und wer diese entwickeln sollte. Außerdem muss gewährleistet sein, dass die Ergebnisse für Personen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt werden, von nachhaltiger Wirkung sind. Auch hier sind je nach dem Entwicklungsstadium der Partnerschaft unterschiedliche Fähigkeiten gefragt.

SCHLÜSSELFÄHIGKEITEN	
<b>KOMMUNIKATION</b>	Erfolge und Leistungen sowohl intern als auch extern teilen und feiern.
<b>BEWERTUNG</b>	Bewerten, was die Partnerschaft erreicht hat und welche Optionen für ihre Fortsetzung am sinnvollsten sind.
<b>VEREINFACHUNG</b>	Den Dialog und die Diskussion über das weitere Vorgehen und die entsprechenden Strategien vereinfachen; der Partnerschaft ermöglichen, sich aufzulösen oder reibungslos und effektiv weiterzumachen.
<b>FÜHRUNG</b>	Die Partner dazu bewegen, von Anfang an über den weiteren Verlauf nachzudenken.
<b>MANAGEMENT</b>	Den Wandel managen und andere in diesen Prozess einbeziehen, so dass er transparent ist.
<b>PLANUNG</b>	Strategien für das weitere Vorgehen in einem frühen Stadium planen; die richtigen Personen finden, um ihre Verwirklichung voranzubringen.

### Querthemen

Der Aufbau einer Partnerschaft wird durch eine Reihe sich überschneidender Themen beeinflusst. Diese werden in den Übersichten der spezifischen Prozesse ausführlicher dargelegt und umfassen:

Kontext: Bewusstsein, dass alle Partnerschaften durch die jeweilige Umgebung, in der sie arbeiten, beeinflusst werden und am besten in einer positiven lokalen Umgebung gedeihen. Hintergrundfaktoren wirken unaufhörlich auf Partnerschaften ein; sich auf diese Faktoren einzustellen und an sie anzupassen, ist entscheidend für den Bestand einer Partnerschaft.

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Empowerment (Stärkung der Handlungskompetenz): Einbeziehung von Personen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt werden, oder der sie vertretenden Organisationen als Partner oder Interessengruppen in die Entwicklung der Arbeit der Partnerschaft.

Vertrauen: Entwicklung gegenseitiger Achtung, indem dafür gesorgt wird, dass jeder Partner und seine Gründe für die Teilnahme an der Partnerschaft von den anderen Partnern verstanden werden, und dass alle Aktivitäten in Verbindung mit der Partnerschaft möglichst transparent sind.

Sprache: Ein gemeinsames Verständnis der verwendeten Begriffe quer durch verschiedene Sprachebenen, einschließlich der nationalen Sprache, erreichen; je nach Sektor/Organisation verschiedene Terminologie; EQUAL-Terminologie; kultursensible Sprache und Terminologie der Partnerschaft selbst.

Führung: Einbeziehung von Personen mit verschiedenen Führungskompetenzen, so dass die einzelnen Partner Herausforderungen gemeinsam in Angriff nehmen können. Dafür sorgen, dass Führungsrollen transparent und klar definiert sind und akzeptiert wird, dass sich diese Rollen im Laufe der Zeit verändern können.

Innovation: Innovativ vorgehen, indem EQUAL-Themenbereiche auf kreative Weise angegangen werden, mit neuen Ansätzen oder dadurch, dass bereits bestehende Methoden und Instrumente aufgegriffen und verbessert werden.

Fähigkeiten: Einsatz sowohl „harter“ als auch „weicher“ Fähigkeiten, und Bewertung der diesbezüglich vorhandenen Kapazität, indem man die Stärken und Schwächen ermittelt und feststellt, wo eventuell Ausbildungsbedarf besteht.

Flexibilität: Flexibel genug sein, um sich auf interne und externe Veränderungen einzustellen und anzupassen, und zu diesem Zweck kreative Verfahrensweisen und Instrumente einsetzen.

Unterstützung von Verwaltungsbehörden und Nationalen Unterstützungsstrukturen: Aufbau solider Beziehungen mit nationalen EQUAL-Behörden während der gesamten Entwicklung der Arbeit.

Hindernisse überwinden: Problemlösung durch offene Diskussion und ein flexibles Vorgehen, mit der Bereitschaft, Dinge zu verändern, um die Partnerschaft nach einem Konflikt neu zu beleben.

Zeit: Einschätzen, wie viel Zeit für den Aufbau und die Entwicklung einer Partnerschaft erforderlich ist, und wissen, wie die Zeitrahmen der verschiedenen Partner aussehen und wovon sie abhängen.

Revision: Klare Revisions-, Begleitungs- und Bewertungsstrategien einsetzen, um die reibungslose Entwicklung der Partnerschaft zu unterstützen.

### 3. VORBEREITUNGSARBEIT: die Ausgangslage beurteilen

#### **Wissen über EQUAL**

Informationen über EQUAL und ein klares Verständnis seiner Ziele und Funktionsweise (einschließlich Strategien und Verfahren) sind für die Vorbereitungsarbeit – insbesondere für Finanzierungsregeln und Vorschriften – entscheidend, ebenso wie die Erfahrung mit der Arbeit im Rahmen ähnlicher Initiativen in Bezug auf die EQUAL-Themenbereiche und/oder mit der EK.

Auf der EQUAL-Website finden Sie alle Einzelheiten über das Programm sowie eine Reihe praktischer Informationen und Leitfäden von nationalen Websites: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

#### **Unterstützung von Verwaltungsbehörden und Nationalen Unterstützungsstrukturen**

In der Lage zu sein, Zugang zu Informationen und Ratschlägen dieser Organisationen zu finden und diese zu nutzen, ist für die Förderung und Unterstützung von Partnerschaften während ihrer gesamten Entwicklung sehr wichtig. Neben der Koordination von EQUAL-Informationen mithilfe von Handbüchern und Websites bringen auch regelmäßige Zusammenkünfte oder Telefonate willkommene zusätzliche Unterstützung, ebenso wie Tipps über andere EPs oder EK-Initiativen, von denen sich etwas lernen lässt, die Organisation nationaler Workshops, wo man im Rahmen von EQUAL informelle Kontakte knüpfen und Netzwerke entwickeln kann, und Informationen über nationale/internationale Veranstaltungen oder Kontakte, die in Bezug auf ein bestimmtes Problem oder einen bestimmten Themenbereich von Interesse sein könnten.

***TIPP: Haben Sie Vertrauen zu Verwaltungsbehörden und Nationalen Unterstützungsstrukturen und bauen Sie mit ihnen Beziehungen auf!***

#### **Den Kontext untersuchen und überprüfen**

EQUAL-Entwicklungspartnerschaften (EPs) entwickeln sich in einem internationalen Kontext, in dem zunehmend erkannt wird, dass Partnerschaften zwischen verschiedenen Sektoren und Regionen die Möglichkeit bieten, dringende soziale Herausforderungen zu bewältigen. Man muss jedoch wissen, dass alle Partnerschaften von der besonderen wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und sozialen Umgebung, in der sie tätig sind, beeinflusst werden. Offensichtlich sind Partnerschaften dort am erfolgreichsten, wo es eine positive lokale Umgebung gibt, die ihrer Entwicklung zuträglich ist. Dies umfasst beispielsweise positive Regierungsmaßnahmen, unterstützende ordnungspolitische und Rechtsrahmen sowie das Vorhandensein von Vermittlungsorganisationen und/oder Schlüsselakteuren, die in der Lage sind, verschiedene Einrichtungen zusammenzubringen. Wo derartige Umgebungsfaktoren nur begrenzt oder gar nicht existieren, sind Partnerschaften mit Problemen konfrontiert, die ihren Erfolg sowohl auf nationaler als auch auf transnationaler Ebene schmälern können.

Bei den Vorbereitungen für den Aufbau einer Partnerschaft geht es auch darum, den besonderen Kontext, in dem sie arbeiten will, zu untersuchen und zu prüfen und Schlüsselfragen zu ermitteln, die im Rahmen von EQUAL in Angriff genommen werden könnten. Dies erfordert:

- eine gründliche Prüfung der Bedürfnisse von Personen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt werden, und des daraus folgenden Grundprinzips für die Partnerschaft mittels einer Reihe von Fragen:

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- Was deutet darauf hin, dass die vorgeschlagene Arbeit ausgeführt werden sollte?
- Was wurde bisher getan, und von wem?
- Welchen Effekt hatten die früheren Aktivitäten?
- Was können wir daraus lernen?
- Was möchten wir erreichen?
- die Ermittlung der breiteren Ressourcen – sowohl finanziell als auch nicht finanziell;
- die Bewertung früherer Erfahrungen durch Kontakte mit einschlägigen Organisationen und Netzwerken, die schon seit langem in einem Bereich arbeiten, und die Ermittlung von Partnerschaften, die rund um ähnliche Themenbereiche bereits bestehen – vielfach sind EPs in der Lage, sich an die Arbeit einer bestehenden Partnerschaft, Organisation oder Initiative anzupassen.

### EINE GÜNSTIGE UMGEBUNG FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

#### **Aufbau und Tätigkeit von Equal-Partnerschaften in Griechenland: Gesetz 2956/2001 (Artikel 42)**

Um die Umsetzung von EQUAL durch „strategische“, „effektive“ und „nachhaltige“ Partnerschaften, die alle relevanten Akteure zusammenbringen, zu vereinfachen, wurde das Gesetz 2956/2001 (Artikel 42) erlassen. Dieses Gesetz regelt und erläutert Angelegenheiten wie etwa:

- die Rechtsstellung von EPs (privatrechtliche Organisationen ohne Erwerbszweck);
- Entscheidungsverfahren;
- EP-Verwaltungsorgane, ihre Verantwortungen und ihr Auftrag;
- die Teilnahme öffentlicher Organisationen sowie zentraler und regionaler Verwaltungsstellen;
- die Veröffentlichung gemeinsamer Entscheidungen der Minister für Wirtschaftsplanung und Arbeit und Soziales, die alle Angelegenheiten in Bezug auf die Leistung, Anwendung, Verwaltung, Finanzierung, Bewertung und Kontrolle von Equal-EPs regeln.

Der Aufbau und die Tätigkeit der EQUAL-EPs gemäß den gesetzlichen Bestimmungen haben bisher zu folgenden Ergebnissen geführt:

- Griechische EPs umfassen in der Regel mehrere Sektoren. Zu den Mitgliedern zählen Berufsausbildungszentren, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern, gemeinnützige Organisationen, Vereinigungen, Privatunternehmen, Regional- und Kommunalbehörden (z. B. Stadtverwaltungen usw.), öffentliche Dienste und Körperschaften sowie Nichtregierungsorganisationen;
- Partner mit unterschiedlicher Rechtsstellung und von unterschiedlicher Größe nehmen auf einer ziemlich gleichwertigen Basis an EPs teil;
- alle EP-Partner werden in Verwaltungs- und Entscheidungsverfahren einbezogen;
- trotz anfänglicher Probleme weisen die EPs einen starken Zusammenhalt auf. Nur in sehr seltenen Fällen sind Partner abgesprungen, und wo dies geschah, wurden sie durch neue, vom EP-Verwaltungsrat empfohlene Partner ersetzt;
- die Satzung der EPs unterscheidet klar zwischen den einzelnen Rollen der Partner in der EP und legt auch fest, auf welche Art Entscheidungen getroffen werden;
- der Verwaltungsrat kann mit einfacher Mehrheit tagen, braucht also keine Plenarsitzung abzuhalten, wodurch die EPs hinsichtlich der Beschlussfassung flexibler sind;
- die Möglichkeit, Ausschüsse zu bilden und an den gesetzlich geregelten Mechanismen für die Zertifizierung der Arbeit und die buchhalterische Kontrolle der Zahlungen teilzunehmen, erlaubt den EP-Partnern, den Verlauf der Durchführung der Entwicklungspartnerschaft mitzuverfolgen;
- die Ernennung des Verwalters und des Koordinierenden Partners auf der Grundlage seiner bzw. ihrer nachweisbaren einschlägigen Kenntnisse und Erfahrungen mit der Umsetzung und Verwaltung gewährleistet eine reibungslose Kommunikation und den raschen Informationsfluss zwischen den Partnern und der Verwaltungsbehörde. Darüber hinaus werden „schwächere“ und „weniger erfahrene“ Partner bei der Umsetzung und Verwaltung der EP unterstützt.

***TIPP: Prüfen Sie sorgfältig die Möglichkeiten und Herausforderungen im Hinblick auf den Aufbau der Partnerschaft in Ihrem besonderen Kontext!***

**Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach** in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

## Auf bereits ausgeführten Arbeiten oder bestehenden Partnerschaften aufbauen

### AUF VORHANDENEN KENNTNISSEN UND ERFAHRUNGEN HINSICHTLICH DER ARBEIT IN EINER PARTNERSCHAFT AUFBAUEN

#### **Österreich: RepaNet**

ARGE Müllvermeidung ist der koordinierende Partner der EP RepaNet. Diese NRO, die sich auch als Vernetzungsorganisation einen Namen gemacht hat, wurde 1982 mit dem Ziel gegründet, neue Beschäftigungsmöglichkeiten im Umweltsektor zu schaffen. Zwischen 1995 und 2000 war ARGE Projektkoordinator für zwei ADAPT-Projekte und ein BESCHÄFTIGUNG-Projekt (Vorläufer von EQUAL). EQUAL bot die Gelegenheit, ein nie da gewesenes Netzwerk für Abfallwirtschaft aufzubauen und vom österreichischen Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen anspruchsvollere Geschäftsfelder zu eröffnen. ARGE wählte den Themenbereich (Reparaturdienstleistungen, ein neuer Trend in Österreichs Umweltsektor) und alle potenziellen Partner aus. Zahlreiche NRO wurden aufgrund ihrer guten regionalen Praktik ausgewählt, auf nationaler Ebene tätige Organisationen aufgrund ihres Mainstreaming-Potenzials. Letztere umfassten das Bundesministerium für Umwelt, die Handelskammer und die Gewerkschaft der Privatangestellten (beide hatten bereits Abteilungen für Umweltfragen mit proaktiven Beamten) und den nationalen Abfallwirtschaftsverband (bei dem alle österreichischen Stadtverwaltungen Mitglied sind).

#### **Belgium: Décrire**

DÉCRIRE ist aus einer bestehenden Partnerschaft zwischen drei Organisationen hervorgegangen: FOREM (das öffentliche Arbeitsamt für Beschäftigung und Ausbildung in der Region Wallonien), das seit 25 Jahren mit Arbeitslosen im Rahmen von Massentlassungen arbeitet, immer in Partnerschaft mit Gewerkschaften und manchmal mit Handels- und Industrieorganisationen, CAREMPLOI – eine Gewerkschaftspartnerschaft, die zuvor mit FOREM an Programmen für die soziale und berufliche Wiedereingliederung von im Anschluss an eine Betriebsschließung arbeitslos gewordenen Personen gearbeitet hatte, und CEFRET (Centre de Formation Textile – Ausbildungszentrum für die Textilindustrie) – eine Partnerschaft zwischen einer Gewerkschaft aus dem Textilsektor und der Organisation für Textilhandel und -industrie, deren Aufgabe darin besteht, ehemalige Arbeitskräfte im Textilsektor zu halten, indem sie ihnen die Möglichkeit bietet, sich fortzubilden, auf neue Techniken umzustellen und versetzt zu werden. Die Université Libre de Bruxelles kam als neuer Partner hinzu. Sie erforscht das Thema Umorganisation.

#### **Vereinigtes Königreich: JIVE (Intervention) PARTNERS**

Der Anstoß zu der EP kam von einer bestehenden Partnerschaft zwischen zwei Organisationen (Lets TWIST), die im Anschluss an ein erfolgreiches Projekt der Initiative Beschäftigung aufgebaut wurde. Einer der beiden ist heute der führende Partner in JIVE Partners. Die Entstehung der EP ist auf den Wunsch, die auf regionaler Ebene von Lets TWIST geleistete Arbeit auf das gesamte Land auszudehnen, und auf den Bedarf an „Testbett“-Organisationen zurückzuführen. Der breite Handlungsrahmen bestand schon vor der Bildung der Partnerschaft. Nach Rücksprache mit einem der Partner einer NRO, mit der wir ideologisch auf der gleichen Linie lagen, wurden einige Veränderungen vorgenommen. Diese drei Organisationen wurden die Kern-Managementgruppe, die NRO fungierte als Dachorganisation für die anderen NRO, die sich der Partnerschaft anschließen wollten. Wir haben auch alle Aspekte des Angebots gemeinsam formuliert.

Viele EQUAL-Partnerschaften passen sich an bereits bestehende Partnerschaften an oder bauen Verbindungen und Netzwerke mit Organisationen auf, die sie gut kennen und mit denen sie schon gearbeitet haben.

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

### Vorteile:

- Viele Probleme in diesem Zusammenhang sind allen bekannt;
- Ziele lassen sich einfacher erreichen, da die Partner einander kennen und wissen, wie sie arbeiten und wie zuverlässig sie sind;
- es ist einfacher, auf regionaler Ebene auf lokalen Verbindungen und Praktiken aufzubauen;
- Vertrauensbildung ist dort, wo bereits frühere Beziehungen bestehen, einfacher.

### Nachteile:

- Es gibt keinen Input an frischen Ideen, neuen Organisationsformen oder Arbeitsmethoden;
- es kann viel Zeit in Anspruch nehmen, Verbindungen mit denjenigen zu entwickeln, die daran gewohnt sind, auf eine bestimmte Art zu arbeiten;
- es kann auch teuer werden, da zum Aufbau von Verbindungen gegebenenfalls interne Ressourcen eingesetzt werden müssen;
- möglicherweise wird es schwierig, zu einer wirklich gemeinsamen Initiative zu gelangen, da Partner, die nicht zu den „ursprünglichen“ Mitgliedern gehören, sich an den Rand gedrängt fühlen könnten.

### **Eine neue Partnerschaft beginnen**

#### Vorteile:

- Neue, innovativere Ansätze zu Problemen, Initiativen und Verfahrensweisen;
- eine Vielfalt von Ideen, mit der Möglichkeit, viele verschiedene Initiativen für benachteiligte Gruppen zu entwickeln;
- neue Kontakte und Kenntnisse;
- im Rahmen des Prozesses, die Partnerschaft von Anfang an aufzubauen, lernen die einzelnen Personen und Partner einander gut kennen.

#### Nachteile:

- Es ist schwieriger, zu einem gemeinsamen Ansatz zu finden;
- Vertrauensbildung nimmt mehr Zeit in Anspruch;
- Sehr aufwändig, sowohl was die Arbeit als auch die Zeitdauer bis zum Start der Partnerschaft anbelangt.

***TIPP: Nehmen Sie sich die Zeit, alle Fragen phantasievoll zu durchdenken, wenn Sie eine neue Partnerschaft auf die Schiene setzen!***



## 4. VORBEREITUNGSARBEIT: Partner suchen

### **Partner ausfindig machen und auswählen**

EQUAL-Partnerschaften beginnen nicht im luftleeren Raum. In der Regel ergreift eine erste Organisation die Initiative, entwickelt die Idee für eine Partnerschaft und beginnt dann, potenzielle Partner und Ressourcen zu suchen. Die „richtigen“ Partner zu identifizieren und sich auf sie zu einigen, ist ein Schlüsselement der Vorbereitungsarbeit. Es ist wichtig, für jeden potenziellen Partner die Risiken und Vorteile in Verbindung mit seiner eventuellen Teilnahme an der Partnerschaft zu beurteilen. Dies impliziert auch eine Analyse verschiedener Stärken und Schwächen und ist vor allem dann wichtig, wenn die Partnerschaft nicht auf einer bereits bestehenden Partnerschaft oder Kontakten mit bekannten Organisationen aufbaut.

### **EINE PARTNERSCHAFT AUF DEN WEG BRINGEN**

#### **Schweden: Diversity in Västernorrland**

Im Juli 2000 wurde im Anschluss an eine erste Sitzung von zwanzig Organisationen eine 6 Mitglieder starke Arbeitsgruppe gebildet. Sie umfasste eine Vereinigung von Kommunalbehörden, zwei Kreisverwaltungsämter, zwei NRO und ein regionales Sozialversicherungsamt. Um den Partnerschaftsprozess einzuleiten, wurde ein Projektleiter eingesetzt, der eine Bestandsaufnahme von Ideen aller mit EQUAL befassten Kreisverwaltungen erstellte. An der ersten Bestandsaufnahme wirkten etwa 200 Personen mit. Im Mai 2001 fand eine eintägige Sitzung mit 50 Teilnehmern statt, die zu einem Brainstorming über EQUAL-Ideen aufgefordert wurden. Der Start beruhte auf Ideen, es gab zu diesem Zeitpunkt keine Diskussionen über eine mögliche Partnerschaft. Rund dreißig Ideen wurden detailliert dargelegt, und 12 davon wurden als echte EQUAL-Projekte ausgewählt. Sieben dieser Ideen wurden letztlich finanziert und verwirklicht. Während dieser Zeit wurden nach und nach die 14 Partner für die EP angeheuert. Bei manchen ergab sich die Teilnahme ganz von selbst, da sie für die Themenbereiche und Zielgruppen, mit denen die Ideen/Projekte sich befassten, zuständig waren, während andere als Finanzpartner mit an Bord kamen, ohne direkt an dem Projekt mitzuwirken. Parallel zu dieser Arbeit wurden Kommunal- und Regionalbehörden, Stadtverwaltungen und Organisationen in einen Prozess einbezogen, der darauf abzielte, eine Vision für den gesamten Kreis zu erarbeiten. Der Schwerpunkt lag dabei auf Diversity, wodurch unser EQUAL-Prozess unterstützt wurde.

Die sorgfältige Auswahl der Partner ist wichtig, damit:

- der Partnerschaftsansatz seinen Zweck erfüllt;
- effektive Arbeitsbeziehungen ermöglicht werden;
- Risiken auf ein Minimum reduziert werden;
- die Nachhaltigkeit der Partnerschaftsaktivitäten gesichert ist;
- potenzielle Mainstreaming-Möglichkeiten (z. B. Anhörungen zu politischen Maßnahmen in nationalen oder regionalen Regierungen) genutzt werden.

***TIPP: Vergewissern Sie sich, dass potenzielle Partner Motivation und echtes Interesse am Beitritt zu der Partnerschaft an den Tag legen, so dass die für ihr Funktionieren notwendige Begeisterung und Arbeitslust vorhanden sind!***

### Die Ressourcen überprüfen

Alle Partner werden über eine Reihe verschiedener Human- und Finanzressourcen verfügen, die sie in die Partnerschaft einbringen können, zum Beispiel Informationen, physischen Raum, Produkte, Fachwissen, Fähigkeiten, Beziehungen, Personal und Geld. Die Partnerschaft muss entscheiden, welche dieser Ressourcen für ihre Arbeit erforderlich sind und welcher potenzielle Partner am besten geeignet ist. In diesem Zusammenhang kann es

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

notwendig werden, dass die Partner die Ressourcen, die sie der EP zu bieten haben, detailliert auflisten und dann beurteilt wird, was für die Arbeit der Partnerschaft verfügbar ist.

***TIPP: Sorgen Sie für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Finanzgewalt und Erfahrung, Fähigkeiten und Wissen!***

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Assessing whether organisations are ready to partner und Stakeholder Analysis** in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

**Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation**

[http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_2.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp)

### Die Zahl der Partner vereinbaren

#### **DIE ZAHL DER PARTNER VEREINBAREN**

##### **Belgien: Décrire (4 Partner)**

Wir haben uns darauf geeinigt, die Zahl der Mitglieder in unserer EP in diesem Stadium zu beschränken, da wir die Ziele und Aktionen klar auf den Punkt gebracht hatten und jeder Partner damit einverstanden war, die Verantwortung für die Aktivitäten in seinem Kompetenzbereich zu übernehmen.

##### **Irland: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (48 Partner)**

Eine zahlenmäßige Beschränkung war nicht vorgesehen. Die Absicht bestand ganz im Gegenteil von Anfang an darin, eine Wirkung quer durch die drei Sektoren des Dubliner Arbeitsmarkts zu erzielen (Mainstreaming-Effekt), daher wurden von Beginn an Partner aus verschiedenen Sektoren und geografischen Gebieten in Erwägung gezogen. Der Kern der Partnerschaft bestand aus bereits existierenden Partnern. In Workshops, die sich mit dem Thema EQUAL-Anträge befassten, wurden dann weitere potenzielle Partner identifiziert. Diese wurden angesprochen und aufgefordert, sich auf der Basis des Vorschlagsentwurfs, der dem Antrag zugrunde lag, der Initiative anzuschließen. Von den 48 an der EP beteiligten Partnern bildeten 10 den ursprünglichen Kern. Ungefähr 34 Partner wirkten an der Fertigstellung des Antrags und der detaillierten Ausarbeitung der Arbeitspläne für jeden Standort mit. Die endgültigen Partner wurden dann „lokal“ von den etablierten Standorten an Bord genommen.

Die Zahl der Mitglieder von EQUAL-EPs variiert enorm, von gerade mal 3 oder 4 Partnern bis über 50. Manche EPs entscheiden sich dafür, die Zahl von Partnern zu beschränken, um eine einfache Verwaltung und reibungslosere Kontakte zu gewährleisten. Sie haben auch das Gefühl, so sei es leichter, einander kennenzulernen, miteinander zu arbeiten und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Größere Partnerschaften sind hingegen entschieden der Ansicht, dass sie dank des Zusammenbringens eines breiteren Fächers von Organisationen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, über eine größere Vielfalt an unterschiedlichen und komplementären Ressourcen verfügen, innovativer vorgehen, da sie auf mehr Ideen zurückgreifen können, und im Laufe des Fortgangs ihrer Arbeit ein gutes Mainstreaming-Potenzial entwickeln.

### **SCHLÜSSELFRAGEN, DIE BEI DER IDENTIFIZIERUNG POTENZIELLER PARTNER ZU STELLEN SIND**

**Ruf:** Können und werden sie ihre Zusagen erfüllen? Haben sie bereits Erfahrung mit der Teilnahme an EK-Programmen?

**Legitimität:** Sind die Organisationen von ihren Mitgliedern/Interessengruppen/Geschäftsführungen bevollmächtigt worden, Entscheidungen über Fragen bezüglich der Arbeit der Partnerschaft zu treffen? Sind die Personen, die sie vertreten, befugt, in ihrem Namen zu handeln?

**Fähigkeiten und Ressourcen:** Was haben sie zu bieten? Haben sie solide Fähigkeiten und Ressourcen (finanziell und nicht-finanziell)?

**Komplementarität:** Füllen die Fähigkeiten und Ressourcen, die sie der Partnerschaft bringen, irgendwelche Lücken, sind sie der Arbeit zuträglich – etwas, das andere nicht anbieten können?

**Mainstreaming:** Sind politische Entscheidersträger und auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen in der Partnerschaft gut vertreten/in die Partnerschaft einbezogen, so dass sie eine nachhaltige Wirkung erreichen kann? Sind Personen ausfindig gemacht worden, die Veränderungen herbeiführen und Prioritäten auf der politischen Agenda „verschieben“ können?

**Motivation:** Betrachten sie Partnerschaft als einen Weg, um voranzukommen? Sind sie motiviert, in der Partnerschaft mitzuarbeiten?

### **Die Beweggründe verstehen**

Für den Erfolg von EQUAL-Partnerschaften ist es entscheidend, die Motivation und die organisatorischen Erwartungen, die die verschiedenen Partner in die Partnerschaft und ihre Arbeit setzen, zu begreifen. Mit anderen Worten, es muss dafür gesorgt werden, dass die Hauptanreize für die Teilnahme an der Partnerschaft transparent und klar sind. Dabei kommt es darauf an, dass sich alle Partner dessen bewusst sind, dass sich durch die Zusammenarbeit komplementäre Ziele erreichen lassen, auch wenn die Ziele und Ansätze der einzelnen Organisationen unterschiedlich sein mögen. Im Endeffekt müssen alle Partner von der Notwendigkeit der Partnerschaft und von der Tatsache überzeugt sein, dass sie ihnen ein Endergebnis bringen wird, das eine Organisation allein nicht bewirken könnte.

**TIPP: Legen Sie klar fest, wer was in die Partnerschaft einbringt und warum die Partner zusammenarbeiten möchten!**

### **Partner zum Mitmachen bewegen**

Wenn es darum geht, Partner zum Mitmachen zu bewegen, ist es wichtig, die verschiedenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen zu kennen, die jeder Partner in die Partnerschaft einbringen kann. Es kommt darauf an, dass die verschiedenen Partner eine ausgewogene Mischung an Beiträgen liefern, bei der jede Ressource geschätzt wird, weil sie komplementär und somit nützlich ist, und dass potenzielle Partner sich als gleichwertig anerkannt fühlen. Dies setzt voraus, dass man zu dem gelangt, was in der „Equal at Work - Dublin Employment Pact DP“ als Win-Win-Formel bezeichnet wird, bei der die Summe des gegenseitigen Nutzens größer ist als der unmittelbare persönliche Nutzen. Vor allem für NRO und/oder kleine Organisationen ist es wichtig, dass sie das Gefühl haben, auf einer gleichwertigen Basis anerkannt zu werden, da sie möglicherweise die Befürchtung hegen könnten, wegen ihrer beschränkten Finanzmittel und Fähigkeiten nicht so gut zu einem glaubwürdigen Partner zu taugen. Es kann sich als notwendig erweisen, solchen Organisationen gelegentlich bei der Erlangung und Entwicklung von Ressourcen zu helfen, um ihre Einbeziehung in die Partnerschaft zu fördern. Diesem Punkt muss die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn es ist kein einfacher Prozess, und er könnte von der eigentlichen Agenda der Partnerschaft ablenken.

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Am einfachsten lassen sich in der Regel solche Partner zum Mitmachen bewegen, die

- am engsten mit den von EQUAL in Angriff genommenen Problemen zu tun haben;
- nicht über die notwendigen Mittel zur Durchführung von Initiativen verfügen, von deren Notwendigkeit sie überzeugt sind;
- mit der initiiierenden Organisation auf einer Linie liegen;
- intern gut funktionieren;
- finanzielle Kapazität haben.

Hingegen ist es schwieriger, Partner für die Teilnahme zu gewinnen, die

- vom Wert der Partnerschaft überzeugt werden müssen;
- starke politische/bürokratische Kulturen haben, z. B. staatliche Stellen;
- durch die Ziele der Partnerschaft bedroht werden;
- nicht genug Vertrauen und/oder Erfahrung mit Partnerschaften haben;
- finanzielle Schwierigkeiten haben;
- wegen ihrer kleinen Größe nicht in der Lage sind, Personal nur für die Partnerschaftsarbeit abzustellen;
- wegen ihrer überdurchschnittlichen Größe (mangelnde Integration mit der Mutterorganisation) Probleme haben;
- unflexibel sind und festgelegte Ziele verfolgen;
- der Ansicht sind, dass es schwierig ist, mit den Finanzierungsregeln und -vorschriften zu arbeiten.

### **METHODEN, UM POTENZIELLE PARTNER ZUM MITMACHEN ZU BEWEGEN**

Man muss behutsam vorgehen, um Partner – vor allem, wenn sie zögern – dazu zu bewegen, sich in der Partnerschaft zu engagieren. Im Folgenden einige Methoden:

- Fördern Sie wann immer möglich Diskussionen und einen offenen Dialog über die Partnerschaft und ihre Ziele;
- festigen Sie Ihre Kontakte und identifizieren Sie die Schlüsselpersonen in Partnerorganisationen, die zu einer Teilnahme ermutigen können;
- veranstalten Sie Workshops über den Wirkungs- und Themenbereich der vorgeschlagenen Initiative;
- halten Sie regelmäßige Sitzungen ab, um die Ziele der Partnerschaft zu erklären;
- statten Sie Partnerorganisationen Besuche ab, um das Projekt zu präsentieren;
- setzen Sie einen Moderator ein, der den Diskussionsprozess begleitet und die beteiligten Personen zu einem gemeinsamen Standpunkt bringt;
- stellen Sie für die Arbeit mit einem bestimmten Partner ein Personalmitglied der initiiierenden Organisation zur Verfügung;
- informieren Sie sich gut über potenzielle Partnerorganisationen und lernen Sie sie kennen;
- knüpfen Sie gute informelle Beziehungen mit Partnervetretern;
- nehmen Sie von Anfang an gute Mainstreaming-Partner mit an Bord, z. B. Regierungsorgane und nationale Stellen;
- richten Sie die Partnerschaft auf einen einzigen, klaren Themenfokus aus, mit dem die Partner sich einfach identifizieren können.

**TIPP: Erklären Sie die Initiative und ihre Ziele wieder und wieder, um Verständnis und Engagement zu erhalten – „diese Arbeit ist nie zu Ende.“**

### Den Privatsektor zur Mitwirkung als EQUAL-Partner bewegen

Es hat sich gezeigt, dass der Privatsektor am seltensten an EQUAL-Partnerschaften teilnimmt. Die Mitwirkung des Privatsektors an EQUAL-Partnerschaften ist wichtig wegen seiner Rolle bei der Schaffung lokaler Arbeitsplätze und seines Potenzials, Arbeitskräften Fähigkeiten zu vermitteln, die regionale Arbeitgeber benötigen. Durch die Teilnahme an Partnerschaften kann der Privatsektor außerdem positive wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen maximieren.

**TIPP: Zeigen Sie, dass sektorenübergreifende Partnerschaften auch geschäftlich sinnvoll sind, da sie sowohl den Shareholdern als auch den Stakeholdern zugute kommen!**

### **METHODEN, UM DEN PRIVATSEKTOR ZUM MITMACHEN ZU BEWEGEN**

- Weisen Sie auf gesetzliche Verpflichtungen hin, z. B. in Bezug auf Chancengleichheit;
- nennen Sie Beispiele von Unternehmen, die von der Zusammenarbeit in Partnerschaften profitiert haben;
- versuchen Sie, Führungskräfte für die Partnerschaft zu gewinnen;
- machen Sie deutlich, wie die Partnerschaft dem Unternehmen positive Werbung und Mainstreaming-Verbindungen mit der breiteren Gesellschaft beschern kann;
- greifen Sie auf Argumente globaler Bürgerbewegungen zurück, die aufzeigen, welchen Nutzen ein Unternehmen aus seinem Engagement für soziale Fragen ziehen kann.

### **Empowerment (Stärkung von Handlungskompetenzen)**

Ein zentrales Ziel von EQUAL-Partnerschaften besteht darin, Diskriminierung und Ungleichbehandlungen auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen und auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen in die Lage zu versetzen, auf einer „gleichberechtigten Grundlage“ mit anderen Parteien zusammenzuarbeiten. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen oder Organisationen, die sie vertreten, als Partner oder Interessengruppen in die Entwicklung ihrer Arbeit einbezogen werden. Empowerment kann auch die Partner selbst betreffen, ob es sich dabei nun um Organisationen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen vertreten, oder um andere Arten von Organisationen einschlägiger Interessengruppen handelt. Partnerschaften, die durch Dialog und Beratung kreative Beziehungen mit betroffenen Gruppen entwickeln, sind in der Regel bei der Unterstützung des Empowerment-Prozesses am erfolgreichsten. Wichtig ist auch eine offene und transparente Struktur und ein Kommunikationsstil, der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen ermutigt, sich an der Partnerschaft zu beteiligen. Laufende Betreuung ist offenbar ein nützliches Hilfsmittel, um Empowerment zu gewährleisten.

### **Partnerschaftsvermittlung**

Partnerschaften sind oft darauf angewiesen, dass jemand während ihrer Arbeit als Vermittler oder Moderator fungiert, vor allen in den frühen Stadien. Dieser „Partnerschaftsvermittler“ entwickelt Beziehungen zwischen den Parteien und erledigt die „Arbeit hinter den Kulissen“, um die Partnerschaft zu gestalten und aufzubauen. Diese Aufgabe kann von einem Mitglied

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

der initiierenden Organisation oder einem externen Berater/Moderator übernommen werden. Ein guter Partnerschaftsvermittler muss das Vertrauen aller Partner genießen und eine Reihe von Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen, einschließlich eines klaren Verständnisses der EP und des Kontexts, in dem sie arbeitet. Darüber hinaus muss er bzw. sie sich der EP gegenüber verpflichten und Arbeitserfahrung mit verschiedenen Sektoren sowie gute Kommunikations- und Sprachfähigkeiten haben – insbesondere die Fähigkeit, zuzuhören. Nicht zuletzt sind persönliches Engagement, Phantasie und Ehrlichkeit gefragt.

***TIPP: Wählen Sie einen Partnerschaftsvermittler, der persönlich integer und zum Zuhören bereit ist!***

Partnership Brokers Website <http://www.partnershipbrokers.net>  
**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### Anfangsprobleme bewältigen

#### ANFÄNGLICHE SCHWIERIGKEITEN ÜBERWINDEN

##### **Irland: Sonas DP Ireland Ltd.**

Unsere Anfangsprobleme traten auf, als das Partnerschaftsmodell angewendet wurde – jeder war gleichberechtigt und hatte genauso viel zu sagen wie die anderen. Dadurch wurde es schwierig, denn ohne klare Führung bestand die Neigung, sich zu „positionieren“ und zu versuchen, sich im Vorbereitungs- und Planungsstadium persönliche Ergebnisse zu sichern. Dieses Problem haben wir mithilfe eines externen Moderators gelöst, der uns half, gemeinsame Ziele und Verfahren zu finden, mit denen alle einverstanden waren. Weitere Veränderungen brachte die Beteiligung von drei Vertretern einer EP, die offenbar schon sehr viel weiter war als unsere, an einer transnationalen Sitzung. Außerdem haben wir viel Zeit miteinander verbracht, so dass wir uns ein gutes Bild von dem Engagement und Einsatz jedes Partners machen konnten, und es hat uns auch geholfen, die anderen zu respektieren und die Dinge in Gang zu bringen, als wir nach Hause kamen. Dies war der Katalysator, der die gesamte EP in eine entschlossenerere und aktionsorientiertere Gruppe eingebunden hat. Indem diese Gruppe die Initiative ergriff, führte sie die anderen an, sowohl durch ihr Beispiel als auch durch das Gefühl, dass es dringend erforderlich sei, gemeinsam Ziele und Zeitrahmen zu vereinbaren. Danach verliefen die Sitzungen der EP gezielter, der Zusammenhalt war größer und man spürte, dass sich alle Mitglieder ihre Rollen stärker zu eigen machten.

##### **Vereinigtes Königreich: JIVE (Intervention) PARTNERS**

Die NROs, mit denen wir zusammenarbeiten wollten, waren alle erheblich unterfinanziert, und die Entwicklung der EP war von der Sorge überschattet, dass sie keine entsprechenden Fördermittel finden würden. Wertvolle Zeit wurde mit dem Versuch verbracht, ihnen dabei zu helfen. Um die NROs zu unterstützen, stand ihnen der Führungspartner bei den aufgetretenen Finanzproblemen mit Rat und Tat zur Seite. Dank eines abgeänderten Interventionssatzes hatten sie Zeit, in ihrer Region ein anderes Profil aufzubauen, um Fördergelder anzuziehen. Zwei der Organisationen haben es so geschafft, aber für eine andere ist dieser Punkt noch immer ein Problem. Die finanzielle Unsicherheit aller NROs war während der gesamten Laufzeit des Projekts eine latente Bedrohung und hat sein Potenzial und seine Aktivitäten teilweise behindert.

Während des Vorbereitungsprozesses können verschiedene Hindernisse auftreten. Diese können beispielsweise mit den externen Beschränkungen der Umgebung, in der die Partnerschaft tätig werden möchte, zusammenhängen, oder mit Vorurteilen gegenüber verschiedenen potenziellen Partnern, mit mangelnden Fähigkeiten im Hinblick auf den Aufbau von Partnerschaften oder unterschiedlichen organisatorischen Prioritäten, die eine angemessene Unterstützung für die vorgeschlagene Partnerschaft erschweren. Die meisten dieser Herausforderungen lassen sich durch harte Arbeit und Engagement überwinden, und ihre umgehende Inangriffnahme kann sich als Katalysator für die Entwicklung neuer und dynamischer Wege der Zusammenarbeit erweisen.

### **Transnationale Partnerschaften**

Da die transnationale Zusammenarbeit ein fester Bestandteil des künftigen Arbeitsprogramms jeder EP ist, wird empfohlen, so bald wie möglich mit der Identifizierung transnationaler Partner zu beginnen und dann gemeinsam detaillierte Vorschläge auszuarbeiten. Weitere Informationen über transnationale Partnerschaften finden sich im „Guide on Transnationality“.

EQUAL Guide on Transnationality: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

## **5. EINLEITUNG: eine Partnerschaft planen**

### **Vereinbarung von „Einsatzregeln“**

Legen Sie Grundprinzipien für praktische Wege der Zusammenarbeit fest und vergewissern Sie sich, dass diese allen Partnern klar vermittelt werden. Die gemeinsame Ausarbeitung von „Einsatzregeln“ trägt dazu bei, zwischen den Partnern Respekt und Vertrauen aufzubauen.

**Developing partnership ground rules** in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

### **Vereinbarung einer gemeinsamen Vision**

Es ist wichtig, hinsichtlich der Frage, wofür die Partnerschaft steht und welche Ziele sie in erster Linie erreichen will, Übereinstimmung zu erlangen, damit in der Partnerschaft ein echtes Engagement entsteht. Daher müssen Ziele und Methoden geklärt werden, indem genau festgelegt wird, was die Partner erreichen wollen und wie sie vorgehen werden.

#### **VEREINBARUNG EINER GEMEINSAMEN VISION**

##### **Irland: Equal at Work -The Dublin Employment Pact**

Nach der Entscheidung, die Partnerschaft zu bilden und in diesem Rahmen die unter EQUAL ermittelten Ziele zu verfolgen, wurden mehrere Workshops veranstaltet, um die Zielsetzungen und den Auftrag der Partnerschaft festzulegen. Diese Workshops wurden von einem Schlüsselmitglied des Personals moderiert, das seit Beginn des Prozesses beteiligt war und das Vertrauen der einzelnen Partner genoss. Als erstes Kernprinzip wurde bestimmt, dass alle Entscheidungen einvernehmlich zu treffen seien, und zwar in allen Fällen. Dann wurde das Wesentliche der Ziele, die die Partner verfolgen würden, herausgearbeitet und verfeinert, und auf dieser Basis wurde der Auftrag der Partnerschaft festgelegt. Im Rahmen dieses Prozesses hatte der Moderator sicherzustellen, dass das Ergebnis „unter jedem Blickwinkel“ als Win-Win-Formel betrachtet werden konnte, d. h. dass jeder einzelne Partner etwas zu gewinnen hatte, und dass die Summe des Gewinns für alle größer sein würde als ihr unmittelbarer persönlicher Gewinn. Die Formel, zu der die Partner ausgehend von zwölf Zielen gelangten, war die umfassende Zielsetzung, die alle zwölf klar und praktisch zusammenfasste: „Schaffung eines zugänglichen Arbeitsmarkts durch offene Praktiken im Bereich Humanressourcen“.

**TIPP: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Vision von der Gruppe und nicht von einer einzelnen Person vorangetrieben wird, und vergewissern Sie sich, dass diese Vision realistisch ist.**

##### **European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Problem Analysis, Analysis of Objectives & Analysis of Strategies in European Commission PCM Guidelines** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**Visioning partnerships** in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

### **Sicherstellen, dass alle mitziehen**

In diesem Stadium könnte sich zeigen, dass nicht alle notwendigen Partner an der Verwirklichung der Vision mitwirken. Dann ist es nützlich, noch einmal die Stakeholder-Analyse durchzugehen.

##### **European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Stakeholder Analysis** in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>



## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

### Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation

[http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_2.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp)

### Rollen und Aufgaben zuweisen

Bevor eine richtige Struktur vereinbart werden kann, muss entschieden werden, welche Schlüsselrollen notwendig sind und wer sie übernehmen sollte. Diese Entscheidung beruht in der Regel auf der Analyse von Kapazitäten, Fähigkeiten, Eigenschaften, Ressourcen und Beweggründen. Es ist unbedingt dafür zu sorgen, dass die Rollen klar definiert sind und von der gesamten Partnerschaft verstanden werden.

### ENTSCHEIDEN, WER FÜR WAS ZUSTÄNDIG IST

#### FRANKREICH: De la précarité à l'emploi durable

Die EP umfasst 3 Ausbildungszentren, die in den Bereichen Berufsausbildung, berufliche Eingliederung und Analphabetentum tätig sind (AGORA, IBEP und AFA Le Goëlo), sowie ein Netzwerk von Zeitarbeitsunternehmen (ADIA) und ein Netzwerk von Wohnheimen für junge ArbeitnehmerInnen (URFJT). Von Anfang an stand die Frage „**Wer tut was?**“ im Mittelpunkt. Die Partner vereinbarten, eine auf ihren jeweiligen Stärken basierende Struktur einzurichten:

**AGORA (die Pilotorganisation für die EQUAL-Initiative)** schlägt beispielhafte Initiativen vor und koordiniert die experimentellen Aktivitäten, knüpft Verbindungen zwischen allen Mitgliedern der Partnerschaft (national und transnational) und unterstützt die verschiedenen Initiativgruppen. Der **Orientierungsausschuss** besteht aus Vertretern der Geldgeber der Initiative und den Leitern der Ausbildungsorganisationen. Tritt jährlich zusammen.

Der **Lenkungsausschuss** umfasst neun Mitglieder – offizielle Vertreter jedes Partners. Tritt mindestens viermal pro Jahr zusammen und trifft Entscheidungen bzgl. der Entwicklung der Initiative. **Projektgruppe:** Ihre Mitglieder kommen von den Ressource-Personen für die Initiative. Verbindet den Lenkungsausschuss und die Lehrerausbildungsgruppe. Die **Lehrerausbildungsgruppe** setzt sich aus sieben verschiedenen Ausbildern von AGORA, IBEP, AFA Le Goëlo und einem Mitglied von ADIAs Personalabteilung zusammen.

**TIPP: Legen Sie klar und sorgfältig fest, wer warum welche Rolle übernimmt!**

### Personalausstattung

Es ist wichtig, sicherzustellen, dass die Partnerschaft mit ausreichend geeignetem Personal ausgestattet ist. Um die Nachhaltigkeit der Initiative und die Beständigkeit des Personals zu gewährleisten, müssen schon frühzeitig die richtigen Leute angeworben und in die Arbeit einbezogen werden, mit besonderer Aufmerksamkeit für die Zahl der Teams, ihre Zusammensetzung und persönlichen Profile. Die Auswahl von Mitarbeitern, die bereits etwas über EQUAL und die mit ihren Themenbereichen oder der Initiative verbundenen Fragen wissen, ist ebenso wichtig wie klare und präzise Aufgabenbeschreibungen.

**TIPP: Sorgen Sie dafür, dass die Partnerschaft mit Personal ausgestattet wird, das Sinn für Teamarbeit hat!**

### EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### Activity Schedules in European Commission PCM Guidelines

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### **Begleitsysteme einbauen**

Es ist wichtig, während der Einleitungsphase der Partnerschaft Begleitverfahren einzurichten. Systeme, die erlauben, sowohl das Engagement der Partner als auch die Methoden zu beobachten, und die gewährleisten, dass die Partnerschaft ihre Arbeit auf Personen ausrichtet, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt werden, sollten in den Bewertungsprozess einbezogen werden. Siehe auch die zusammenfassenden Informationen in Kapitel 7 zum Thema Berichterstattung.

***TIPP: Entwickeln Sie einfach anzuwendende Begleitstrukturen!***

#### **Monitoring in European Commission PCM Guidelines**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### **Einrichtung eines Bewertungssystems**

Da Bewertung untrennbar mit Mainstreaming verbunden ist, kommt es darauf an, dass für die regelmäßige Beurteilung der Effizienz, Effektivität und Zweckmäßigkeit von Partnerschaftsinitiativen Systeme eingerichtet werden, die den Bedürfnissen der Partner, der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen und der EQUAL-Verwaltungsbehörden und NSS entsprechen.

Laufende Bewertung ist entscheidend, wenn es darum geht zu prüfen, was funktioniert und was nicht, und gegebenenfalls bestimmte Verfahrensweisen abzuändern (siehe auch die Übersicht in Kapitel 7 zum Nutzen der formativen Bewertung während der Entwicklung und Erprobung). Dazu können externe Bewerter herangezogen werden, aber wer auch immer gewählt wird, muss die Partnerschaftsinitiative und ihre Ziele vollumfänglich verstehen. Interne Bewertungssysteme, in denen die Bewerter Teil des Partnerschaftsprozesses sind, können ebenfalls eingesetzt werden. In beiden Fällen müssen die Hauptakteure innerhalb einer Partnerschaft eindeutig in der Lage sein, die Bewertung abzugeben. Sorgfältig ausgearbeitete Mandate und ein ausgewogener Auswahlausschuss helfen, das Verfahren der Auswahl externer Bewerter transparent zu gestalten, verdeutlichen aber auch, was von eventuellen internen Bewertern erwartet wird. Um ein angemessenes Follow-up der Arbeit der Bewerter zu gewährleisten, sollte ein Lenkungsausschuss gebildet werden, dessen Teilnehmer zahlreiche Interessengebiete abdecken sollten. Zu den wichtigsten Aufgaben dieses Lenkungsausschusses gehört es, die Qualität der Bewertungsarbeit sowohl im Hinblick auf die Ergebnisse als auch auf den Prozess selbst zu beurteilen (siehe auch den Anhang für weitere Anleitungen zum Thema Bewertung).

#### **European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Evaluation of socio-economic development: Part 2: Designing and implementing evaluation**

[http://www.evaled.info/frame\\_guide\\_part2.asp](http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp)

**Evaluation in European Commission PCM Guidelines**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

***TIPP: Investieren Sie Zeit und Mühe, um messbare Ziele festzulegen, die einen klaren Zusammenhang mit dem Nutzen für die Teilnehmer und die Gesellschaft erkennen lassen!***

### **Verwendung eines allgemeinen Planungsrahmens**

Ein alles umspannender Planungsrahmen, der die oben dargelegten Schlüsselthemen umfasst, ist bei der Einleitung einer Partnerschaft sehr nützlich.

## ALLGEMEINE PLANUNGSRAHMEN

### Der Ansatz „Logischer Rahmen“

**Italien: Die SONAR EP in der Region Piemont** hat den Ansatz „Logischer Rahmen“ als Planungs- und Verwaltungsinstrument angewendet. Dieser Ansatz besteht aus einer integrierten Toolbox, die Folgendes umfasst:

Eine **Analysephase** mit

- Stakeholder-Analyse
- Problemanalyse
- Zielanalyse
- Strategieanalyse

Eine **Planungsphase** mit:

- Festsetzung der Interventionslogik der Partnerschaft
- Ermittlung von Risiken/Annahmen/Vorbedingungen
- Erstellung von Indikatoren und Quellen zur Überprüfung von Ergebnissen auf verschiedenen Ebenen
- Ausarbeitung von Arbeitsplänen und Ressourcenplänen

Alle oben erwähnten Schritte werden in einer Matrix knapp dargestellt (siehe unten).

Daraufhin wird die **Bewertung** vorgenommen, indem die verschiedenen Ergebnisse im Rahmen der Interventionslogik auf der Grundlage der Indikatoren beurteilt werden.

Logical Framework				
	Objectives	Indicators	Sources of Verification	Assumptions
Overall Outcome				
Project Purpose				
Outputs				
Activities				
			Pre-conditions	

Logischer Rahmen

Ziele / Indikatoren / Überprüfungsquellen / Annahmen

Gesamtergebnis

Projektziel

Ergebnisse

Aktivitäten

Voraussetzungen

Alle integrierten Planungsrahmen betreffen ähnliche Themen, was aus den Ansätzen GROW und LOGFRAME ersichtlich wird. Manche Mitgliedstaaten stellen einen individuell

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

angepassten Leitfadens zur Verfügung, der auf dem EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators der Kommission basiert. Dieser „Planning Guide“ ist für Moderatoren bestimmt und findet sich auf der EQUAL-Website der Kommission.

### ALLGEMEINER PLANUNGSRAHMEN Fortsetzung

#### Der Ansatz GROW

**Schweden: Diversity in Västernorrland** – Die EP Diversity in Västernorrland stützt ihre Entwicklung auf eine Struktur, die auf GROW (Wachsen) ausgerichtet ist: **G** – Goals (Ziele) **R** – Realities (Gegebenheiten) **O** - Optionen (Gelegenheiten, Ideen, mögliche Aktivitäten) **W** – Wer? Was? Wann?

**ZIELE:** Erörterung der Gesamtziele und Unterziele sowie der lang- und kurzfristig angestrebten Ergebnisse und Auswirkungen.

**GEGEBENHEITEN:** Untersuchung der Möglichkeiten zu Veränderungen. Aspekte, die für EQUAL-Ideen sprechen, und andere, die Hindernisse darstellen – manchmal kann ein und derselbe Faktor eine Hilfe und ein Hindernis sein.

**OPTIONEN:** Offene Diskussion über denkbare Mittel, die aufgelisteten Ziele zu erreichen. Im Fall der EP von Västernorrland wurde vereinbart, Folgendes zu tun: - Hindernisse abschätzen und beschreiben; Wissen entwickeln, zusammentragen und verbreiten und gute Beispiele und Rollenmodelle verfügbar machen – Sich gegenseitig in Anspruch nehmen und unterstützen und das Selbstbewusstsein stärken – Intensiver an den eigenen Initiativen und denen der anderen in und außerhalb der EP mitwirken und Treffen innerhalb der EP und über sie hinaus anregen und arrangieren – Während der Laufzeit der Initiative und nach ihrem Abschluss auf Kontinuität hinarbeiten – Ressourcen suchen.

**WER? WAS? WANN?:** Rollen und Aufgaben zuweisen; diesbezüglich Aktivitäten und Zeitpläne vereinbaren.

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators:**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**European Commission PCM Guidelines**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

## 6. EINLEITUNG: eine echte Partnerschaft formalisieren und aufbauen

### **Partnerschaftsform**

EPs können zwischen einer formellen oder einer eher informellen Partnerschaftsstruktur (eingetragene juristische Person bzw. lockeres Netzwerk) wählen. Eine rechtliche Form bietet einen Fokus für Aktivitäten und eine gute Position, um Ressourcen zu beschaffen und zu verwalten. Sie kann allerdings auch Verwaltungskosten verursachen und mag manchen EPs als zu bürokratisch erscheinen. Eine lockerere Form lässt mehr Raum für Ideen und ist flexibler, wird von externen Kreisen aber vielleicht weniger ernst genommen. Auch könnten die Partner nachlässig werden, wenn ihre eigenen organisatorischen Arbeitsprioritäten sie besonders stark in Anspruch nehmen.

### **EINE RECHTSFORM SCHAFFEN**

#### **Irland: Sonas DP Ireland Ltd.**

Unsere EP war mit diesem Strukturproblem konfrontiert und hat sich eine ganze Weile damit herumgeschlagen. Wir sahen drei Möglichkeiten: (1) eine „lockere“ informelle Vereinbarung, (2) eine formelle gesetzliche Partnerschaftvereinbarung oder (3) eine „company limited by guarantee“. Wir haben ausgiebig diskutiert, und schließlich war uns klar, dass wir eine „Einheit“ schaffen mussten, die: von den Partnerorganisationen getrennt war – eine formelle Rechtsstellung hatte, um Finanztransaktionen durchzuführen und Verantwortung zu übernehmen – in der Lage war, die rechtliche Haftung gleichmäßig zwischen den Partnerorganisationen zu verteilen, aber auch, nur aus den EP-Mitgliedern zu bestehen – die EP-Mitglieder der Verantwortlichkeit für Maßnahmen entband, die im Namen ihrer Mutterorganisation ergriffen wurden. Angesichts dieser Parameter war es nahe liegend, eine „**company limited by guarantee**“ (gemeinnützige Organisation mit Unternehmensstatus) zu gründen. Nachdem wir uns darauf geeinigt hatten, mussten wir den Mutterorganisationen die Idee „verkaufen“. Manche hatten ein Problem, weil nach ihren internen Regeln nur der Geschäftsführer berechtigt war, als Direktor einer anderen Gesellschaft aufzutreten, und es verstieß gegen ihre Gepflogenheiten, eine weniger hochrangige Person für eine solche Position zu ernennen. Wir haben jedoch darauf beharrt, dass wir nicht einmal nominelle Befugnisse an eine Person übertragen sehen wollten, die nicht das reguläre EP-Mitglied auf unseren Sitzung war. Wir rechneten nämlich mit Problemen, falls wir beispielsweise Unterschriften von Personen brauchten, die nicht eng an der Arbeit der EP beteiligt waren. Schließlich stimmten alle Organisationen der vorgeschlagenen Struktur zu, die sich als äußerst erfolgreich erwiesen hat.

### **Strukturen für die Verwaltung von Partnerschaften**

Über Lenkungsgruppen, Leitungsausschüsse, Beratungsorgane, Task Forces, Begleitausschüsse usw. können die Mitglieder der Partnerschaft auf verschiedenen Tätigkeitsebenen und mit verschiedenen Behördenebenen partizipieren.

Partnerschaften müssen sich auch zwischen einem zentralisierten Verwaltungssystem – in der Regel durch eine der Partnerorganisationen, die im Namen der Partnerschaft handelt – oder einem flexibleren, dezentralisierten System entscheiden, in dem verschiedene Partner für verschiedene Verwaltungsaufgaben zuständig sind. Eine zentralisierte Verwaltung ermöglicht effizientes Arbeiten, kann aber als zu konventionell für Partnerschaften betrachtet werden, da sie ihre kooperative und sektorenübergreifende Natur nicht widerspiegelt. Welche Verwaltungsform für eine EP gewählt wird, hängt vor allem von dem Kontext ab, in dem die EP tätig ist, und von der Art der verschiedenen Partner.

### EINE STRUKTUR SCHAFFEN

#### **Irland: Equal at Work – The Dublin Employment Pact**

Die Herausforderung für eine große Partnerschaft mit 48 Mitgliedern bestand in der Schaffung von Strukturen, die einerseits eine maximale praktische Mitwirkung der Partner und andererseits ein reibungslos funktionierendes Projektmanagementsystem gewährleisten. Ein Leitungsausschuss mit 12 Mitgliedervertretern aus allen an der Entwicklungspartnerschaft beteiligten Sektoren (Kommunalbehörden, Sozialpartner, NRO usw.) wurde eingesetzt. Dieser EP-Leitungsausschuss ist für die Führung des Projektmanagers und der gesamten Initiative zuständig. Darüber hinaus setzte jeder der vier „Standorte“ der Initiative einen Leitungsausschuss ein, der alle an diesem Standort tätigen Akteure umfasst. Auf diese Weise wurde ein auf allen Ebenen relativ gut funktionierendes Managementsystem geschaffen, in dem alle Partner gemäß ihren jeweiligen Interessen aktiv mitwirkten. Der Prozess verlief zwangsläufig langsam, aber durch die Einbeziehung eines breiten Fächers von Partnern in die Planung und Gestaltung der Initiative war das Engagement gesichert.

#### **Österreich: RepaNet**

RepaNet beschloss, keine rechtliche Organisation zur Durchführung der EQUAL-Partnerschaft zu gründen, und konzentrierte sich vielmehr darauf, eine klare Struktur für Zusammenarbeit aufzubauen, die Folgendes umfasste:

- eine Lenkungsgruppe: je ein Mitglied der Sozialpartnerorganisationen, das Umweltministerium, je ein Mitglied der fünf teilnehmenden Beschäftigungsinitiativen (zuständig für den Großteil der internen Arbeit), Vertreter aus dem Bereich Geschlechtergleichstellung, der Organisationsverantwortliche für Finanzen und die koordinierende Organisation;
- eine „Mainstreaming“-Arbeitsgruppe, zusammengesetzt aus der Lenkungsgruppe und dem österreichischen Abfallwirtschaftsverband (bei dem alle österreichischen Stadtverwaltungen Mitglied sind);
- eine „Reparatur“-Arbeitsgruppe, in der Normen erstellt werden;
- ein Netzwerk „Beschäftigung und Umwelt“, das fünf Beschäftigungsinitiativen umfasst und den Vertretern anderer Beschäftigungsinitiativen, die in der Gruppe Erfahrungen austauschen möchten, offen steht.

#### **Schweden: Diversity in Västernorrland**

Wir bewerkstelligten dies durch formelle Prozesse (auf denen unsere Arbeit basierte) und informelle Prozesse (Zusammenarbeit in der Gruppe erreichen). Die EP besteht aus 14 Organisationen, die drei verschiedene Rollen/Teilnahmegründe repräsentieren.

Die erste Gruppe hat Ideen für Maßnahmen und wirkt an Fragen in Bezug auf Diversity mit. Die zweite Gruppe ist für Maßnahmen verantwortlich, die die Zielgruppen betreffen. Und die dritte setzt sich aus Geldgebern zusammen.

**TIPP: Bilden Sie von Anfang an klare Strukturen!**

#### **Entscheidungsverfahren einrichten**

Die Einrichtung gerechter und partizipativer Entscheidungsverfahren ist bei der Einleitung des Partnerschaftsprozesses von höchster Bedeutung. Normalerweise werden diese Verfahren von allen Partnern auf der Grundlage gemeinsamer Verantwortung vereinbart. Sie müssen transparent und für die gesamte Partnerschaft verständlich sein und Methoden beinhalten, die gewährleisten, dass die getroffenen Entscheidungen aufrichtig sind, so dass unechte Übereinstimmung vermieden wird, die eine angemessene Analyse der Herausforderungen, mit denen die Partnerschaft konfrontiert ist, verhindert. Obwohl nur wichtige Entscheidungen die Einbeziehung aller Partner erfordern, müssen die alltäglichen, von den dazu befugten Einzelpersonen getroffenen Entscheidungen allen Mitgliedern der Partnerschaft einfach zugänglich sein. Partnerschaften müssen auch sorgfältig darüber nachdenken, wie auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt werden sollen – ob durch Vertretungsorgane oder auf anderem Wege.

**TIPP: Sorgen Sie dafür, dass es klare Protokolle und Verfahren für die Entscheidungsfindung gibt!**

### DEMOKRATISCHE ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN SICHERSTELLEN

#### Österreich: RepaNet

Wesentliche Entscheidungen in der Partnerschaft werden von allen Partnern getroffen. Während der ersten Sitzung der gesamten Gruppe wurde festgelegt, was eine „wesentliche Entscheidung“ ist. Dabei wurde als Prinzip des Netzwerks vereinbart, dass alle Entscheidungen übereinstimmend zu treffen sind. Sollte dies unmöglich sein, gelten die folgenden Regeln:

- Eine qualifizierte 2/3-Mehrheit (10 der 14 Partner) muss zustimmen.
- Die für Finanzen zuständige Organisation, der Vertreter für Geschlechtergleichstellung, die Lenkungsgruppe und die einfache Mehrheit der fünf teilnehmenden Beschäftigungsinitiativen können gegen eine von einer Mehrheit getroffene Entscheidung ein Veto einlegen.
- Um die Entscheidungsfindung zu vereinfachen und die Zahl von Partnertreffen zu reduzieren, können die Partner über RepaNets Internetforum abstimmen.
- Es gibt keine Regeln für den Ausschluss eines Partners, aber für die Handhabung von Konflikten (Schlichtungsstrategien).
- Entscheidungen über die Abänderung von Bedingungen und Verpflichtungen müssen einstimmig getroffen werden.

#### Finanzen

Für die Handhabung von Geldern und die Buchhaltungsverfahren gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- vierteljährliche Ausgabenbelege, die den EQUAL-Verwaltungsbehörden übermittelt werden;
- EP-Koordinator ist dafür zuständig, die endgültige Budgetempfehlung zusammenzustellen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen;
- Heranziehung einer Kontaktperson einer Verwaltungsbehörde oder NSS bei Fragen in Verbindung mit dem Budget und mit Kofinanzierung;
- Anforderung regelmäßiger mündlicher und schriftlicher Informationen über den Stand des Budgets;
- Ausbildung in Buchführung;
- vierteljährliche Zahlungsaufforderungen, wobei vor der Zahlung von einem Buchhalter geprüft wird, ob die entsprechende Grundlage dafür gegeben ist.

***TIPP: Treffen Sie klare und verantwortliche Regelungen für Finanzfragen!***

#### Einrichtung eines soliden internen Kommunikations- und Berichterstattungsnetzes

Klarheit und unmissverständliche Kommunikation innerhalb der Partnerschaft sind während des Einleitungsprozesses unverzichtbar, damit alle Partner über die wesentlichen Fragen informiert sind. Dies setzt einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Partnern voraus, der allen zugänglich ist und kurz und bündig gehalten wird. Siehe auch die Übersicht in Kapitel 7 für detaillierte Beschreibungen von Kommunikations- und Berichterstattungsmethoden, die während der Entwicklung und Erprobung eingesetzt werden und zum Großteil während der Einleitungsphase vorzubereiten sind.

### **Partnerschaftsvereinbarungen**

Das Engagement der Partner sicherzustellen, ist ein wichtiger Teil des Einleitungsprozesses. Oftmals ist eine Vereinbarung der Ausgangspunkt für die gesamte künftige Arbeit. Die Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft dokumentiert den Konsens der Partner und legt auf strukturierte, knappe und kohärente Weise ihre gemeinsame Strategie dar. Diese Vereinbarung kann in Form eines formalen Vertrags erfolgen, oder weniger formell als Absichtserklärung über die Zusammenarbeit (hängt auch von den Bestimmungen des jeweiligen Mitgliedstaats ab – doch in jedem Fall sollten alle VEPs gemeinsame Elemente umfassen, die im Anhang zu diesem Leitfaden beschrieben werden). Wenn zu Beginn kein formeller Vertrag besteht, kann die Partnerschaft im Laufe ihrer Entwicklung formalisiert werden, wenn die Initiativen, mit der sie zusammenarbeitet, rechtliche Verträge benötigen.

***TIPP: Benutzen Sie Ihre Partnerschaftsvereinbarung als Bezugspunkt für die Bewertung des Fortschritts und Beitrags der einzelnen Partner!***

### **Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA)**

Das TCA ist ein fester Bestandteil der VEP. Der „Guide on Transnationality“ enthält weitere Informationen zu diesem äußerst wichtigen Aspekt.

***TIPP: Im „Guide on Transnationality“ finden Sie detaillierte Informationen darüber, wie die VTZ in die VEP einzubeziehen ist.***

**EQUAL Guide on Transnationality:** [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### **Vertrauen**

Vertrauen entsteht auf der Grundlage gegenseitiger Achtung. Für viele Partnerschaften ist dies der wichtigste Aspekt des Prozesses des Partnerschaftsaufbaus, und es ist entscheidend, Aktivitäten anzustoßen, die durch Zusammenarbeit die gegenseitige Achtung zwischen den Partnern fördern. Da sich Vertrauen nicht gleich zu Beginn einer Partnerschaft einstellt, sondern langsam wächst, kommt es auf verschiedene Faktoren an: klares Verständnis jedes einzelnen Partners und seiner Gründe für die Teilnahme an der Partnerschaft; Transparenz seitens aller Partner in allen mit der Partnerschaft zusammenhängenden Aktivitäten und ihr deutliches und echtes Engagement für die Partnerschaft. In diesem Kontext darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass es vielleicht möglich ist, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den einzelnen Personen einer Partnerschaft zu entwickeln, dies jedoch mit den Organisationen, die sie vertreten, sehr viel schwieriger werden könnte.

***TIPP: Stellen Sie sicher, dass die Partner so offen und transparent wie möglich zusammenarbeiten, damit sie Achtung voreinander entwickeln – die Voraussetzung für Vertrauen!***

### **Eine gemeinsame Sprache finden**

EQUAL-Partnerschaften beinhalten mehrere unterschiedliche Sprachebenen:

- die nationale Sprache des Landes/der Region, in der die EP angesiedelt ist;
- die Sprachen verschiedener Sektoren/Organisationen – Jargon, der von bestimmten Einrichtungen und Sektoren verwendet wird;
- EQUAL-Terminologie – unterschiedliches Verständnis von Begriffen wie etwa „Empowerment“, „Chancengleichheit“ oder „Innovation“;
- kulturell geprägte Sprache;



## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- Partnerschaftssprache und die Verwendung wertbeladener Begriffe, die jeder Partner bzw. jeder einzelne Vertreter unterschiedlich auslegt, z. B. Vertrauen oder Gleichbehandlung und Gleichstellung.

Wer in einer Partnerschaft arbeitet, sollte sich dieser Aspekte bewusst und um eine möglichst klare Sprache bemüht sein, so dass alle Partner verstehen können, was mit einem bestimmten Ausdruck gemeint ist, und keine verborgenen Bedeutungen mitschwingen, die möglicherweise falsch interpretiert werden.

***TIPP: Entwickeln Sie zusammen eine gemeinsame Sprache, indem Sie Ihr eigenes Partnerschaftsglossar ausarbeiten!***

### **Führung**

Klare Führung ist entscheidend für EQUAL-Partnerschaften. Dieser Punkt wirft jedoch eine Reihe von Fragen in Bezug auf ihren Stil und ihre Ausübung auf, da die Partnerschaften auf einer gerechten Kooperationsbasis beruhen müssen. Die Führung einer EP hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem kontextabhängigen Fragen, Typ und Umfang der Partnerschaft, dem betroffenen EQUAL-Themenbereich, der Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahme und den Persönlichkeiten der an ihrer Durchführung beteiligten Personen. In manchen Fällen wird die Führungsdynamik innerhalb der Partnerschaft durch EQUAL-Anforderungen auf einer nationalen Ebene beeinflusst; beispielsweise sind EPs in manchen Mitgliedstaaten verpflichtet, einen „führenden Partner“ zu ernennen, der als verantwortliches Organ für die Partnerschaft auftritt, während in anderen flexiblere Regelungen unterstützt werden. Idealerweise sollten Partnerschaften Personen mit unterschiedlichen Führungskompetenzen umfassen, so dass die Partner gemeinsam Herausforderungen angehen können. Wichtig ist auch, dass die Führungsrollen transparent und klar festgelegt sind, damit alle Partner wissen und verstehen, was von wem erwartet wird, wobei klar sein sollte, dass sich dies im Laufe der Zeit ändern könnte.

***TIPP: Haben Sie keine Angst, die Führung zu übernehmen – akzeptieren Sie, dass sich die Dinge im Laufe der Zeit ändern werden, und entwickeln Sie Verfahren, um allen Partner zu ermöglichen, daran mitzuwirken!***

## 7. ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG: Kommunikations-, Berichterstattungs- und Bewertungssysteme einsetzen

### **Kommunikation**

Es müssen Strategien entwickelt werden, die den Austausch von Informationen sowohl intern zwischen den Partnern als auch innerhalb der Partnerorganisationen selbst gewährleisten, so dass die einzelnen Partnervertreter das Engagement ihrer Organisation für die Partnerschaft sichern können. Die Transparenz und die Vertrauensbildung zwischen den Partnern wird dadurch entscheidend unterstützt. Für die Förderung und das Mainstreaming der Arbeit der Partnerschaft ist auch externe, an Interessengruppen und die Öffentlichkeit gerichtete Kommunikation notwendig. Dies ist wichtig, um die breiteren Interessengruppen und/oder auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen bei der Stange zu halten und sicherzustellen, dass sie beteiligt und/oder konsultiert werden.

### **AUFBAU EINES GUTEN SYSTEMS FÜR PARTNERKOMMUNIKATION**

#### **Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Unser Kommunikationssystem umfasst:

- ein Mitglied des Projektpersonals, das für die Verbreitung aller Projektinformationen unter den Partnern zuständig ist;
- regelmäßige Partnertreffen (einmal pro Monat mit allen Partnern; zweimal pro Monat mit dem Partner der Themengruppe);
- Erstellung kurz gefasster Protokolle über die Treffen der EP, die unter den Partnern verteilt werden;
- monatlich angelegte Karteien, auf denen die verschiedenen Rollen und Aufgaben der Partner klargestellt werden;
- Austausch von Informationen über jeden Partner und seine Ziele neben dem EQUAL-Projekt;
- ein regelmäßig erscheinendes Informationsblatt über das Projekt, an dem alle Partner mitwirken – mit Informationen nicht nur über das Projekt und ihre Aufgaben, sondern auch über sie selbst;
- regelmäßige interne Bewertungssitzungen;
- Diskussionssitzungen über Kommunikation;
- Schaffung einer vertrauensvollen und freundschaftlichen Umgebung.

Hier ein paar Vorschläge für gute Kommunikationsstrategien:

- Die Kommunikationsmittel (E-Mail, Informationsblätter usw.) müssen auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet werden (zum Beispiel intern gegenüber extern) und spezifischen Kommunikationszielen dienen (Information, Motivierung, als Einleitung einer Konsultation, um Zustimmung zu erlangen, Lenkung);
- Botschaften können auf unterschiedliche Weise (objektiv, subjektiv, geschäftsmäßig, informell usw.) gestaltet werden;
- am besten sollte ein Kommunikationsplan ausgearbeitet werden, der festlegt, wer wem was mitteilt, mit welchen Mitteln, wie regelmäßig und zu welchem Zweck.

Es gibt auch einige spezielle Vorschläge für:

*die interne Kommunikation:*

- Um der Partnerschaft Feedback zu geben, kommen alle möglichen Mittel in Frage: regelmäßige Treffen, Telefonkonferenzen, E-Mail, ein Internet-Forum, Workshops, Informationsblätter usw.;
- eine Kommunikationsgruppe innerhalb der Partnerschaft oder ein für Information zuständiges Personalmitglied kann diesen Prozess unterstützen;

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- komplementäre Kommunikationsfähigkeiten und Ressourcen von verschiedenen Partnern einsetzen;
- die Entwicklung persönlicher Kommunikationsfähigkeiten fördern;
- offen und transparent sein – den Partnern erlauben, ihre Meinung zu äußern und über Probleme zu diskutieren.

### EINSATZ EINES INTERNET-FORUMS

#### **Österreich: RepaNet**

RepaNet wendet einen strukturierten Kommunikationsansatz an und greift für die Buchführung, die Kontrolle von Beiträgen, Abstimmung und Berichterstattung auf ein Internet-Forum zurück. Die Partner finden es einfacher und weniger zeitaufwändig, so zu arbeiten anstatt ständig Sitzungen abzuhalten, obwohl das Internet natürlich nicht alle Treffen ersetzen kann. Die Benutzer werden in Workshops in der Arbeit mit dem Forum geschult, und je nach den Rollen und Aufgaben der Partner gibt es verschiedene Zugangsebenen. Das Internet-Forum wird als Validierungsinstrument betrachtet, das Transparenz fördert, da es den Mitgliedern erlaubt, die Teilnahme zu verbessern und zu kontrollieren.

#### **Portugal: Mudança de Maré**

Diese EP hat ein erfolgreiches Online-Dokumentenverwaltungssystem (Sistema de Administração Documental /SAD) entwickelt, um Partnerschaftsinformationen zu verwalten, Berichte zu erstellen und Dokumentationszentren zu entwickeln, die auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder der Partner spezialisiert sind. Dieses System findet sich unter: [www.ajism.org/mm](http://www.ajism.org/mm)

#### *die externe Kommunikation:*

- Informationsblätter und Pressemitteilungen herausgeben, Internet-Foren und Websites einsetzen, Seminare und Konferenzen abhalten bzw. daran teilnehmen;
- Beziehungen mit den Medien knüpfen – Zusammenarbeit mit einer Lokalzeitung oder Einstellung eines Journalisten, der die Arbeit mitverfolgt;
- eine Person bestimmen, die die einschlägigen Zeitschriften/Zeitschriften usw. über die Arbeit der Partnerschaft unterrichten kann;
- Beziehungen und Kommunikation mit offiziellen Strukturen aufbauen;
- Ausbildung zu Informationsfragen;
- breitere Netzwerke entwickeln.

***TIPP: Sorgen Sie für den Austausch und Umlauf von Informationen über die Entwicklung aller wichtigen Aktivitäten!***

## BREITERE NETZWERKE ENTWICKELN

**Portugal: ConVidas (Ständige Plattform für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie)**

### BERICHTERSTATTUNG

**Schweden: Diversity in Västernorrland**

#### Berichte innerhalb der EP

Um eine effektive Berichterstattung von unseren Teilprojekten zu gewährleisten, beschlossen wir, dass vor EP-Sitzungen schriftliche Berichte einzureichen sind. Die Berichte dienen lediglich der Information, aber manchmal sind Diskussionen erforderlich, wenn Probleme zu lösen oder Erfolge zu melden sind. Die Berichte erlauben, die Gesamtentwicklung unserer Partnerschaft mitzuverfolgen. Die EP entscheidet über ihre Verbreitung; aber je weiter sich die EP entwickelt, umso häufiger müssen wir diesbezüglich Mahnungen schicken. Auf den EP-Sitzungen stehen immer zwei feste Punkte auf der Tagesordnung: die Berichterstattung seitens unserer nationalen und transnationalen Arbeitsgruppen. Dies umfasst die Geschehnisse der letzten Monate, die geplanten Aktivitäten, wer daran teilnimmt und die damit verbundenen finanziellen Fragen.

#### Berichte an andere

Die EP legt dem schwedischen ESF-Rat alle sechs Monate Berichte vor. Für transnationale Aktivitäten wird nach jedem Koordinierungszeitraum ein kurzer Bericht vorgelegt. Der Koordinator stellt einen Jahresbericht über die Tätigkeit der EP zusammen. Es ist wichtig, der Geschäftsführung der Partnerorganisationen Feedback zu geben, doch auch für die umfassende Verbreitung an andere interessierte Parteien muss gesorgt werden. Die meisten von den EPs herausgegebenen Berichte werden vom Koordinator zusammengestellt und vor ihrer Verteilung von den EP-Mitgliedern ergänzt und genehmigt.

## Formelle Berichterstattung

Kommunikation beinhaltet auch formelle Berichterstattung, sowohl intern an Partner als auch extern an EQUAL-Verwaltungsbehörden und Nationale Unterstützungsstrukturen (NSS). Die meisten EPs haben umfassende Berichterstattungsmechanismen eingerichtet. Diese umfassen:

### die interne Berichterstattung:

- Jeder Partner berichtet regelmäßig über seine Rolle bei Sitzungen (monatlich, zweimonatlich oder vierteljährlich), doch es sollte auch über das Funktionieren der Partnerschaft selbst berichtet werden (siehe auch Kapitel 8 – Engagement aufrechterhalten);
- schriftliche Berichte (beispielsweise vom Koordinator erstellt), die gesammelt und bei Sitzungen verteilt werden;
- Berichte über Internet-Foren.

### die Berichterstattung an EQUAL-Verwaltungsbehörden und NSS:

- Die externe Berichterstattung unterliegt selbstverständlich den nationalen Vorschriften.
- Mindestens einmal pro Jahr wird ein Bericht über die Aktivitäten der EP in Bezug auf ihren Arbeitsplan und die Meilensteine erstellt, wie in der Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft (einschließlich ihrer transnationalen Komponente) festgelegt ist.

**TIPP: Nutzen Sie Berichterstattungsprozesse zur Überprüfung und Revision Ihrer Arbeit!**

### **Einsatz formativer Bewertungssysteme**

Formative Bewertung zielt darauf ab, eine Intervention zu verstärken oder zu verbessern, indem die Qualität ihrer Umsetzung und der organisatorische Kontext, das Personal, die Strukturen und Verfahren untersucht werden. Da es sich um einen auf Veränderung gerichteten Bewertungsansatz handelt, ist er vor allem darauf eingestellt, kontinuierlich alle Abweichungen zwischen dem erwarteten Kurs und den tatsächlichen Ergebnissen und Aktivitäten des Projekts zu bewerten, Stärken und Schwächen zu analysieren, Hindernisse, Barrieren oder unerhoffte Chancen zu erkennen und aufzuzeigen, wie die Umsetzung der Intervention verbessert werden könnte.

Bei einer formativen Bewertung sammelt und analysiert der Bewerter auf der Grundlage einer Analyse der Interventionslogik (siehe Kapitel 5 für weitere Informationen über Interventionslogik in einem „Logischen Rahmen“), der Leistungen, Ergebnisse und Auswirkungen Daten über den Ablauf des Programms und gibt der Partnerschaft rechtzeitig Feedback bezüglich der Ergebnisse der Bewertung, damit sie ihre künftigen Entscheidungen in Kenntnis der Sachlage treffen kann.

Im Rahmen einer formativen Bewertung stellt der Bewerter alle möglichen Fragen und setzt eine Reihe verschiedener Methoden ein, um sie in Angriff zu nehmen. Es handelt sich dabei in der Regel um offene, sondierende Fragen, die darauf abzielen, die Prozesse sichtbar zu machen, die der Intervention Form geben, und festzustellen, was sich im Vergleich zum ursprünglichen Konzept warum geändert hat, oder darum, „weiche“ organisatorische Faktoren zu beurteilen, beispielsweise das Maß des „Engagements“ der Mitarbeiter für die Ziele und angestrebten Ergebnisse der Partnerschaft. Fragen im Rahmen einer formativen Bewertung untersuchen auch den Zusammenhang zwischen den erbrachten Leistungen und den erreichten Ergebnissen; dabei kann es notwendig werden, Messinstrumente für frühe oder kurzfristige Ergebnisse zu konzipieren und zu beurteilen. Diese nehmen oftmals die Form eines Prozesses an und dienen als „Zwischenanzeiger“ für greifbarere und langfristige Ergebnisse.

Siehe auch Kapitel 5 über den Aufbau von Bewertungssystemen.

**Evaluation of socio-economic development:** Formative evaluation  
[http://www.evalsed.info/frame\\_techniques\\_part1\\_5.asp](http://www.evalsed.info/frame_techniques_part1_5.asp)

## BEWERTUNGSPROZESSE

### **Irland: Sonas DP Ireland Ltd.**

Diese EP basiert auf Sozialaudit und erfolgt im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses unter Beteiligung der Interessengruppen (Kunden, Gemeinschaften, Geldgeber). Dieses System ist inklusiv und idealistisch, aber sehr zeitaufwändig. Es umfasst: die Ermittlung von Zielen und Zielsetzungen; die Festlegung der wesentlichen Leistungsindikatoren; die Verwendung eines Fragebogens und Feedback an das Sozialaudit-Team. Das Element, das für die EP am nützlichsten war, ist die Festlegung der wesentlichen Leistungsindikatoren.

### **Frankreich: De la précarité à l'emploi durable**

Gleicht dem von Sonas (Irland) angewendeten Verfahren, aber hier liegt mehr Gewicht auf dem Feedback an die Geldgeber. Der Prozess beinhaltet einen Versuchsausschuss, die Bewertung des Arbeitsfortschritts (abhängig von regionalen und politischen Agenden) sowie einen Geldgeberausschuss, der auch die EQUAL-Arbeit beurteilt, und eine operationelle Gruppe, die Ausbildungsinstrumente verwendet und die Auswirkungen auf die Begünstigten beurteilt.

### **Schweden: Diversity in Västernorrland**

Die EP kofinanziert einen Soziologiestudenten von der Universität Mittelschweden, der die Arbeit über einen Zeitraum von drei Jahren mitverfolgt. Die EP kann kritische Bemerkungen zu dem diesbezüglichen Forschungsplan machen (der einen Zeitraum abdeckt, der über EQUAL hinausgeht). Die Forschungs- und Bildungsabteilung der Vereinigung der Kommunalbehörden bringt ihr Fachwissen im Bereich quantitativer Verfahrensweisen ein und unterstützt so die Bewertung. Manche Teilprojekte haben für ihre Aktivitäten ihren eigenen Bewerter. Manche Bewertungen erfolgen durch den schwedischen ESF-Rat. Die Sitzungsstruktur der EP dient als laufende Selbstbewertung der täglichen Arbeit.

## 8. ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG: Beteiligung und Engagement aufrechterhalten

### **Beteiligung und Mitwirkung aufrechterhalten**

Sicherzustellen, dass die Partner engagiert sind und sich der Partnerschaft verpflichtet fühlen, ist für den Entwicklungs- und Erprobungsprozess von höchster Bedeutung. Normalerweise entsteht im Laufe der Zusammenarbeit ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, die Partner machen sich ihr Projekt zu eigen und identifizieren sich damit. Dies hängt eng mit der Frage der Verantwortlichkeit zusammen. Hier können verschiedene Probleme auftreten: unausgewogenes Kräfteverhältnis und der Eindruck, ein bestimmter Partner habe aufgrund seiner Ressourcen oder seines Einflusses das Sagen; Loyalitätskonflikt der Partnervertreter zwischen der Partnerschaft und ihrer eigenen Organisation sowie Schwierigkeiten, mit offener Kritik an den Leistungen eines bestimmten Partners umzugehen. Ein starkes Beobachtungs- und Berichterstattungssystem mit regelmäßigen Partnersitzungen zur Bewertung des Fortschritts (siehe auch Berichterstattung in Kapitel 7) könnte in diesem Kontext nützlich sein, ebenso wie eine „Verpflichtung zu Fairness“ – die sicherstellt, dass die Partner und ihre Beiträge zu der Partnerschaft als gleichwertig eingeschätzt werden, selbst wenn sie außerhalb der Partnerschaft als ungleich betrachtet werden könnten.

## ENGAGEMENT UND VERANTWORTLICHKEIT SICHERSTELLEN

### **Irland: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact**

Eine Schwäche in der Entwicklung unserer EP lag darin, dass das tatsächliche Engagement der Partner im Verlauf der Initiative nicht bewertet wurde. Das Engagement variierte natürlich in direktem Verhältnis zu dem jeweiligen quantifizierbaren Gewinn, den jede Partnerorganisation sich von dem Prozess bzw. der Initiative versprach. Dies kam auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck, z. B. dem Status/Dienstalter der von den Partnerorganisationen unterstützten Vertreter, Teilnahme an Sitzungen usw. Die Beobachtung lag bei der EP im Argen, außer auf informelle Weise, und diese Schwäche wurde im Rahmen des formativen Bewertungssystems erkannt. In unserem Fall haben wir gegenüber einem bestimmten Partner, dessen Engagement nachließ, Abhilfemaßnahmen ergriffen. Es hat funktioniert, aber es wäre natürlich viel wirksamer gewesen, wenn wir das Problem schon früher festgestellt und in Angriff genommen hätten.

*Empfehlung: Man könnte ein Überwachungs-/Beobachtungsinstrument zur Überprüfung des Engagements entwickeln und mitsamt Strategien für Abhilfemaßnahmen in das Kapitel über einen lernenden Bewerber (formative Bewertung) aufnehmen.*

### **VEREINIGTES KÖNIGREICH: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK**

Regelmäßige Treffen: EP-Sitzungen, bei denen die Partner Bericht erstatten und etwas über die weiteren Aspekte der Initiative erfahren, mit einem Bericht des Kernmanagements. Vernetzungstreffen für das Personal der Initiative, einschließlich Finanz- und Verwaltungsbeamter. Die EP organisierte anfänglich sechsmontatige Treffen für alle Mitarbeiter der Initiative, damit diese sich zusammenkommen und über aktuelle Fragen diskutieren oder etwas über andere Aspekte der Initiative erfahren konnten, für die sie nicht direkt zuständig sind.

Gemeinsame Werbung: Gemeinsame Nutzung von im voraus vereinbartem Werbe- und PR-Material, das alle Partner einbezieht und der EP eine gemeinsame Identität verleiht. Umfasst Poster, die von den Partnern verwendet werden können.

#### WAS FUNKTIONIERT HAT

- Regelmäßige EP-Sitzungen
- Abwechselnde Tagungsorte
- Einbeziehung nationaler Koordinatoren der einzelnen Teilbereiche
- Gemeinsame Werbung, unterstützt das Gefühl der Zugehörigkeit
- Besuche bei Partnern – zwecks Identifizierung ihres jährlichen Leistungsplans und Finanzrevision. Manche Partner erstellten umfassende Revisionsberichte über ihre früheren Partnerschaftsjahre und über künftige Pläne

#### WAS NICHT FUNKTIONIERT HAT

- Reisen über weite Entfernungen
- Zunächst machte der Gedanke, diese Sitzungen auszurichten, einige Partner nervös, aber sie gewöhnten sich rasch daran
- Die Koordinatoren von Teilbereichen hatten eine Menge anderer Arbeit, da sie die Personalmitglieder mit der meisten Erfahrung waren
- Schwer, Personal zur Vorlage regelmäßiger Berichte zu motivieren, vor allem, wenn die Koordinatoren der Teilbereiche sehr beschäftigt waren, aber insgesamt wurden sie rechtzeitig vorgelegt
- Beratungszeit und gewisse Verwaltungsprobleme hielten weniger unternehmungslustige Partner davon ab, selbst etwas zu liefern, da sie auf Werbung der Initiative warteten

**TIPP: Stellen Sie Verantwortlichkeit in den Mittelpunkt Ihrer Partnerschaft!**



### METHODEN ZUR AUFRECHTERHALTUNG DES ENGAGEMENTS

- **Stetiger regelmäßiger Kontakt**, wo die Partner durch Konferenzen, Seminare, Workshops, Sitzungen, Diskussionen, Revisionen, Informationsblätter, E-Mail, Telefongespräche usw. ständig die Basis erreichen.
- **Praktisches Engagement** durch einen Schwerpunkt auf Produktivität und die Demonstration einer frühen Form greifbarer Ergebnisse, die das Gefühl vermitteln kann, dass etwas geleistet wurde.
- **Wiederholte Bekräftigung von Zielen und Zielsetzungen** und Anwendung aussagefähiger Aktionspläne.
- **Schaffung einer offenen Atmosphäre** mit klaren und transparenten Verfahren und Beziehungen mit breiteren Interessengruppen.
- **Klare Führung**, die die Arbeit der Partnerschaft und die Mitwirkung an ihr unterstützt.
- **Aufbau guter Beziehungen** mithilfe informeller Aktivitäten, beispielsweise abends gemeinsam ausgehen, Besuche usw.
- **Mentoring** durch proaktive Unterstützung und Ermutigung von Partnern, die sich durch Probleme wie mangelnde Ressourcen/Erfahrung zurückhalten lassen.
- **Wertschätzung** aller Partner und ihrer Beiträge auf einer fairen Basis, und zwar jederzeit.

***TIPP: Unterstützen Sie das Engagement für die Partnerschaft und belohnen Sie es!***

### **Das Engagement der Einrichtungen erlangen**

Während dieser Phase des Partnerschaftsaufbaus wird es zunehmend notwendig, sich das Engagement der Institutionen für die Partnerschaft – und nicht nur das der einzelnen Personen – zu sichern. Es ist wichtig, dass die Personen, die in der Partnerschaft Organisationen vertreten, handlungsbefugt und berechtigt sind, in deren Namen verbindliche Zusagen zu machen. Derartige Vollmachten müssen regelmäßig geprüft werden. Sollten die Befugnisse beschränkt sein, muss die Partnerschaft Wege finden, um dies zu ändern. Es folgen einige Methoden, um das Engagement von Einrichtungen zu erlangen:

- Partner gut kennen und ihrer Professionalität sicher sein (am einfachsten in einer kleinen EP);
- regelmäßige Besprechungen, um die Art und den Zweck der EP und ihrer Arbeit zu erklären;
- verschiedene Personen aus der Geschäftsführung einer Partnerorganisation einbeziehen – Führungspersonal zu Seminaren und Sitzungen einladen oder bitten, Veranstaltungen vorzusitzen oder daran teilzunehmen, es über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden halten;
- einen eigens dazu bestimmten Mitarbeiter einsetzen, um Organisationen zum Mitmachen zu bewegen;
- Informationen über die EP in den Informationsblättern verschiedener Organisationen verbreiten;
- Veranstaltungen in den Räumlichkeiten verschiedener Partner abhalten;
- zwanglose Arbeitsessen organisieren, um die Arbeit der EP bekannt zu machen;
- Berichte an die Vorstandssitzungen der verschiedenen an der EP beteiligten Einrichtungen versenden.

***TIPP: Sie sollten Führungskräfte aus Partnerorganisationen in Ihre Arbeit einbeziehen und informieren!***

## Die Einhaltung von Zusagen sicherstellen

### SICHERSTELLEN, DASS DIE PARTNER TUN, WOZU SIE SICH VERPFLICHTET HABEN

#### **PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Alle 3 Monate erstellen wir eine Tabelle mit den Aktivitäten der Initiative für diese Periode, aus der hervorgeht, wer für was verantwortlich ist. Bei jeder Sitzung überprüfen wir anhand der Tabelle den Stand der Dinge. Und wir legen monatlich eine kleine Tabelle mit der zu erledigenden Arbeit an, mit einer Vorschau und den Grundzügen der Durchführung. Dies klappt offensichtlich, weil niemand gern als derjenige dasteht, der seine Arbeit nicht beendet hat.

Es ist wichtig, positive Wege zu finden, um sicherzustellen, dass die Partner sich bei Beginn der Partnerschaft an die Vereinbarungen halten und ihren Teil der Arbeit übernehmen. Hierzu gibt es unter anderem folgende Vorschläge:

- Zielvorgaben festlegen;
- auf regelmäßigen Sitzungen mit den Partnern alle arbeitsbezogenen Aspekte durchgehen, ihre Aufgabenverteilung besprechen und schriftliche Protokolle mit Handlungspunkten überprüfen;
- alle Mitglieder der Partnerschaftsvereinbarung einschließlich ihrer damit verbundenen Verpflichtungen erinnern
- Vertrauen schaffen

***TIPP: Vergewissern Sie sich, dass jeder Partner ernsthaft an der Partnerschaft mitwirkt!***

### **Konfliktmanagement**

Es ist wichtig, in einer Partnerschaft Problemlösungsmechanismen vorzusehen, so dass sie über festgelegte Verfahren für den Umgang mit Fragen verfügt, die Konflikte auslösen könnten. Dazu gehört, dass Transparenz und Offenheit gefördert werden, denn nur so ist es möglich, Probleme auf den Punkt zu bringen und über sie nachzudenken. Außerdem sollte man nicht vergessen, dass ein Konflikt oder eine Krise in einer EP auch die Chance beinhalten können, etwas zu lernen, und manchmal zu besseren Arbeitsmethoden führen.

### METHODEN ZUR ÜBERWINDUNG VON HINDERNISSEN

- Offene Diskussionen anstoßen, Dialog und Kommunikation einsetzen, um die Atmosphäre zu entspannen;
- sich Zeit für die Lösung des Problems nehmen;
- sicherstellen, dass die Partnerschaft über genug geeignetes Personal verfügt;
- sich der möglichen Probleme und der Lösungen und Methoden für ihre Inangriffnahme bewusst sein – ein gutes Beobachtungssystem könnte diesbezüglich nützlich sein;
- für das Gleichgewicht von Partnern und Partnerschaftsstrukturen sorgen – Größe, Stärke usw.;
- sicherstellen, dass alle Partner in der Partnerschaft gleich gut sichtbar sind;
- sich zu einem guten Moderator entwickeln;
- gegebenenfalls ein Schlichtungsverfahren einsetzen;
- flexibel vorgehen, mit der Bereitschaft zu Veränderungen, um die Partnerschaft nach einem Konflikt neu zu beleben.

***TIPP: Machen Sie noch deutlicher, wie stark die Partnerschaft ist, so dass die Partner davon überzeugt sind, dass es besser ist, zusammen als allein zu arbeiten, und dass alle Partner innerhalb der Partnerschaft gleichwertig sind – wenn auch nicht außerhalb!***

## **Mit Diversity arbeiten**

Dabei geht es darum, die vielen verschiedenen Haltungen, Kulturen und Arbeitsstile in der Partnerschaft zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen. Verschiedene Ansätze zu Innovations-, Versuchs-, Veränderungs-, Entscheidungs- und Verantwortungsprozessen müssen sorgfältig gemanagt werden, wobei auch zu akzeptieren ist, dass es unterschiedliche Ebenen des Partnerengagements und der Partnerverfügbarkeit gibt und Arbeitstempo und Zeitpläne variieren können.

### **MIT DIVERSITY ARBEITEN**

#### **PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Wir veranstalten EP-Sitzungen, in denen frei diskutiert werden kann, und wir versuchen, ein Klima zu schaffen, in der jeder sich respektiert und wohl genug fühlt, um ehrlich seine Meinung zu sagen. Außerdem haben wir unsere „weichen Fähigkeiten“ eingesetzt, um:

- uns umfassende Kenntnisse über die verschiedenen Partnerorganisationen zu beschaffen, auch darüber, wie sie arbeiten und welchen Einfluss dies auf die Initiative hat;
- die positiven Aspekte der Arbeit jedes Partners zu ermitteln und sie für die Initiative zu „kanalisieren“;
- das Engagement und die Mitwirkung aller Partner an der Umsetzung der Initiative zu sichern;
- flexibel zu sein.

***TIPP: Untersuchen Sie Ansätze und Stereotype – Diversity in der Partnerschaft kann ihren Wert für die verschiedenen Partner erhöhen!***

## **Flexibilität**

Veränderungen wirken sich zwangsläufig auf EQUAL-Partnerschaften aus, und es ist wichtig, dass sie flexibel genug organisiert sind, um sich im Laufe ihrer Entwicklung darauf einzustellen und entsprechend anzupassen. Der Wandel kann intern erfolgen, als Ergebnis von Personalveränderungen, oder extern durch den Einfluss breiterer kontextabhängiger Faktoren. Mit Veränderungen umzugehen heißt, Methoden und Instrumente kreativ einzusetzen und sowohl in die Partnerschaft als auch in die Partnerorganisationen verschiedene Formen des „Capacity building“ einzuführen, so dass die einzelnen Personen und die Einrichtungen, die sie vertreten, für Veränderungen gerüstet sind.

***TIPP: Halten Sie sich immer die Möglichkeit offen, im Laufe der Entwicklung Ihrer Partnerschaft Ziele und Verfahrensweisen zu ändern und zu revidieren!***

## **Zeit**

Es ist unverzichtbar, einzuschätzen, wie viel Zeit der Aufbau und die Entwicklung der Partnerschaft in Anspruch nehmen werden. Die Zeit, die mit Diskussionen und Revisionen und dem Kennenlernen der Partner und ihrer Vertreter verbracht wird, sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Obwohl EPs unter erheblichem Zeitdruck arbeiten, ist es wichtig, dass sie sich die Zeit nehmen, ihre Ansätze sorgfältig zu durchdenken und damit zu experimentieren. Außerdem ist es notwendig, die Zeitrahmen der verschiedenen Partner und die Zwänge, denen sie unterliegen, zu kennen, damit die Partnerschaft sich irgendwie darauf einstellen kann. Dabei kann es sich beispielsweise um öffentliche Einrichtungen, die im Rahmen von Wahlplänen arbeiten, eng abgesteckte Ziele des Privatsektors oder NROs handeln, die innerhalb bestimmter Fristen ihren Geldgebern Bericht erstatten müssen.

***TIPP: Nehmen Sie sich Zeit – es ist fast nie zu spät!***

## **9. MAINSTREAMING UND WEITERES VORGEHEN**

### **Mainstreaming**

Mainstreaming sollte von Anfang an Teil der Partnerschaftsarbeit sein und nicht als Stadium betrachtet werden, das zwangsläufig nach der Entwicklung und Erprobung kommt.

#### MAINSTREAMING VON ANFANG AN EINBEZIEHEN

##### **Vorbereitung**

Beim Mainstreaming-Prozess geht es darum, Wege zu finden, gute Praktiken zu übertragen und Ergebnisse zu integrieren und so nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Dazu müssen während des Vorbereitungsprozesses einer Partnerschaft Kontakte und Beziehungen mit Entscheidungsträgern und Beratungs- und Durchführungsstellen geknüpft werden. Arbeiten Sie frühzeitig eine Mainstreaming-Agenda aus, indem Sie Kontakte mit dazu geeigneten Kanälen und Institutionen identifizieren und herstellen.

##### **Einleitung**

Während des Einleitungsprozesses muss auf den Beziehungen mit Entscheidungsträgern und Beratungs- und Durchführungsstellen aufgebaut werden. Wenden Sie dazu ein System an, das den Zugang/Dialog strukturiert, untermauert durch die Zusage der EQUAL-Verwaltungsbehörden und Nationalen Unterstützungsstrukturen, diese Einrichtungen und Netzwerke zu verpflichten.

##### **Entwicklung und Erprobung**

Neben der Arbeit mit Mainstreaming-Organisationen fällt EQUAL-Partnerschaften auch bei der Veränderung organisatorischer Strukturen durch Partnerschaftsaktivitäten eine wichtige Rolle zu. Im Rahmen dieses Prozesses gilt es, in, zwischen und quer durch verschiedene Einrichtungen zu arbeiten, um effektivere und kreativere Arbeitsmethoden zu fördern, die Kapazität der an der Partnerschaft beteiligten Organisationen zu steigern und bewusst zu machen, dass bestimmte strategische Fragen gemeinsam mit anderen Sektoren in Angriff genommen werden können. Überprüfen Sie Organisationen der Partner und Interessengruppen, um zu beurteilen, was sie im Rahmen des Partnerschaftsaufbaus gelernt haben und wo die Partnerschaft die meiste Wirkung erzielt hat.

### Zusammenarbeit mit Mainstreaming-Organisationen

Die strategische Zusammenarbeit mit Mainstreaming-Organisationen wie etwa Ministerien und staatlichen und privaten Stellen ist für diesen Prozess entscheidend. Ein System, das den Zugang und/oder Dialog strukturiert, untermauert durch die Zusage der EQUAL-Verwaltungsbehörden und Nationalen Unterstützungsstrukturen, diese Einrichtungen und Netzwerke zu verpflichten, ist wichtig, um:

- Einfluss auf politische Rahmen, Programme und Leistungserbringungssysteme auszuüben und sicherzustellen, dass der Zweck und das Ziel des EQUAL-Programms in nationale politische Maßnahmen einbezogen werden;
- Finanzmittel für die weitere Arbeit zu beschaffen;
- erfolgreichen lokalen Pilotprojekten zu erlauben, zu einer Mainstreaming-Strategie überzugehen.

### Austausch in, zwischen und quer durch Organisationen

Neben der Arbeit mit Mainstreaming-Organisationen fällt EQUAL-Partnerschaften auch bei der Veränderung organisatorischer Strukturen durch Partnerschaftsaktivitäten eine wichtige Rolle zu. Im Rahmen dieses Prozesses gilt es, in, zwischen und quer durch verschiedene Einrichtungen zu arbeiten, um effektivere und kreativere Arbeitsmethoden zu fördern, die Kapazität der an der Partnerschaft beteiligten Organisationen zu steigern und bewusst zu machen, dass bestimmte strategische Fragen gemeinsam mit anderen Sektoren in Angriff genommen werden können. Ein wesentlicher Teil dieser Arbeit besteht darin, die Organisationen der Partner und Interessengruppen zu überprüfen, um zu beurteilen, was sie im Rahmen des Partnerschaftsaufbaus gelernt haben und wo die Partnerschaft die meiste Wirkung erzielt hat.

***TIPP: Finden Sie interne Fürsprecher, um die Partnerschaft innerhalb der Institutionen besser bekannt zu machen und für sie zu werben!***

### Kommunikationskanäle für Mainstreaming

Für die Übertragung der Arbeit von EQUAL-Partnerschaften kann eine Vielzahl von Kommunikationskanälen eingesetzt werden (siehe auch Übersicht 7 über Kommunikation). Hier einige Möglichkeiten:

**In und unter EPs:** durch Austauschprogramme, Sitzungen, Workshops und internen Dialog und Beziehungen zwischen Partnervertretern und Organisationen;

**Medien:** Fachpresse, lokale und offizielle Presse, Zeitungen, Radio, Fernsehen;

**Internet:** Websites, Internet-Foren;

**Berufsverbände:** Zeitschriften, Broschüren, Publikationen, Rechtstexte;

**Beziehungen zu Hochschulen:** Universitäten, Fachhochschulen, Protokolle, Informationsblätter, Konferenzen, Seminare;

**Breitere Netzwerke:** Nationale Themengruppen, formative Netzwerke, Konferenzen.

***TIPP: Beziehen Sie Mainstreaming von Anfang an in Ihre Arbeit ein!***

### Weiteres Vorgehen

#### Über eine Exit-/Vorwärts-Strategie verfügen

EQUAL-Partnerschaften müssen sich in den frühen Stadien des Partnerschaftsaufbaus über ihr weiteres Vorgehen Gedanken machen. Dabei geht es vor allem darum, Ideen für weitere innovative und auf echte und nachhaltige Veränderungen ausgerichtete Arbeit zu entwickeln. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Verfahrensweise einer EP in der gesamten Region und eventuell auf europäischer Ebene umsetzen und verbreiten;
- ein einflussreiches Mitglied eines beständigen nationalen oder regionalen Netzwerks werden;
- neue, für Mainstreaming, künftige EQUAL-Vorschläge usw. relevante Lösungen und Verbesserungen rund um spezifische Aufgaben;
- darauf hinarbeiten, dass innerhalb der Partnerorganisationen Veränderungen vorgenommen werden;
- mit spezifischeren Partnern an bestimmten Aspekten der Arbeit zusammenarbeiten;
- ein neues Netzwerk entwickeln, das aus den Erfahrungen der aktuellen EP gelernt hat und daher mehr Erfolg beim Aufbau von Beziehungen erzielen kann;
- mit anderen Programmen und Erfahrungsaustausch in einem anderen Land zusammenarbeiten.

#### Die Nachhaltigkeit der Ergebnisse für auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen sicherstellen

Wenn eine Partnerschaft ihre Arbeit beendet, ist es wichtig, dass die Nachhaltigkeit der Ergebnisse für auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang sind folgende Schritte zu empfehlen:

- Kontinuierliche Umsetzung der Strategie mit Unterstützung von Regierungsorganisationen und Sozialpartnern in der gesamten Region;
- langfristige Strategien für Mainstreaming/Nachhaltigkeit, mit einer strukturierten Beobachtung von Auswirkungen und Ergebnissen sowie Mechanismen zur erneuten

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Überprüfung der Fragen nach Abschluss der Partnerschaft, um die Auswirkungen zu messen;

- Veränderungen in Arbeitsmethoden, die sich für auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen als positiv erwiesen haben, akzeptieren.

### VORBEREITUNG AUF DIE ZUKUNFT

#### **Irland: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact**

Die Partnerschaft Equal at Work hat bereits interne Sitzungen in Bezug auf eine eventuelle künftige Zusammenarbeit abgehalten. Das bisherige Ergebnis war, einige klare gemeinsame Ziele sowie neue Partner, die einbezogen werden sollten, zu identifizieren und alten Partnern zu erlauben, ihren eigenen Weg zu gehen. Wir sehen unsere Partnerschaft auch als Teil einer sich ständig verändernden regionalen Partnerschaftsstruktur, die rund um Themen der Arbeitsmarktentwicklung einfach zusammenkommt, sich auflöst, sich teilweise neu gestaltet usw., mit dem Schwerpunkt auf Gleichbehandlung/Einbeziehung/Fortschritt. Und so sind aus der EP „Equal at Work“ auch Bündnisse und neue Partnerschaftskreise hervorgegangen. Diese interessieren sich vor allem für Mainstreaming-Strategien und werden diesbezüglich außerhalb von EQUAL weiterarbeiten. Es handelt sich dabei um das Netzwerk Jobrotation, das sich durch die Partnerschaft in Dublin gebildet hat, das Netzwerk der Dubliner Kommunalbehörden, Gesundheitsämter usw., die mit Themen rund um Humanressourcen befasst sind, und das Netzwerk der Gemeinde- und Freiwilligenorganisationen in der Stadt, das nun unabhängig von EQUAL eine Reihe von Mainstreaming-Aktionen entwickelt.

***TIPP: Versuchen Sie, die Nachhaltigkeit der Initiative/Partnerschaft zu organisieren, indem Sie frühzeitig die richtigen Personen einbeziehen!***

## ANHANG

Dieser Anhang enthält Anleitungen der Kommission im Hinblick auf Bewertung, Partnerschaftsvereinbarungen, geistiges Eigentum und Mainstreaming. Diese Anleitungen sind zur Bezugnahme gedacht, da alle Mitgliedstaaten sie bereits in ihre nationalen Leitlinien einbezogen haben.

### **Bewertung**

#### Schlüsselpunkte für die Gewährleistung einer effektiven Bewertung

1. Die Partnerschaft sollte schon in einem frühen Stadium über Bewertungskompetenz verfügen. Dies kann insbesondere helfen, Ziele und die Interventionslogik zu klären. Außerdem kann es zur Vereinfachung und zum Erfolg der späteren Bewertung beitragen. Im Allgemeinen sollte man, um die Unabhängigkeit der abschließenden Bewertung sicherzustellen, für die laufende Bewertungsarbeit am besten andere Bewertungsteams oder Ressourcen einsetzen als für die abschließende Bewertung.
2. Zu Beginn ihrer Arbeit müssen die Bewerter dafür sorgen, dass ein realistischer Bewertungsplan erstellt wird, und klären, wie die Bewertungsergebnisse verwendet werden sollen. Darüber hinaus sollten sie sich auch dessen bewusst sein, dass Bewertung sinnlos ist, wenn die Ergebnisse nicht mitgeteilt werden.
3. Interessengruppen sollten, wann immer möglich, bereits ab den ganz frühen Stadien an der Bewertung beteiligt werden. Dies wird sicherstellen, dass der Bewertungsplan ihre Prioritäten und Agenden einbezieht. Andererseits mag es notwendig sein, sorgsam diejenigen „Stimmen“ auszuwählen, die letztlich die Bewertungsagenda festlegen werden, damit der Schwerpunkt beibehalten und gewährleistet wird, dass die Bewertung machbar ist.
4. Ein interaktives Vorgehen durch regelmäßige Sitzungen des Lenkungsausschusses stellt sicher, dass man sich der vielfältigen Entscheidungen bewusst ist, die im Laufe der Arbeit zu treffen sind. Darüber hinaus wird es gewährleisten, dass die Bewerter ausreichende Unterstützung, Zugang zu Informationen und Anweisungen im Hinblick auf Veränderungen des Kontexts erhalten.
5. Die Bedeutung von Bewertungsfragen in einem Bewertungskonzept kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Man könnte sonst versucht sein, große Mengen an Daten zusammenzutragen und manchmal technisch ausgeklügelte Indikatoren zu erstellen, die für Praxis oder Politik kaum Nutzen haben. Es ist natürlich nicht einfach, die Bewertungsfragen so zu formulieren, dass sie beantwortet werden können. Dies ist zwar ein technisches Problem, aber es geht eben auch um ihre Zweckmäßigkeit.

#### Minimaler Inhalt des Bewertungsmandats

- Ordnungspolitischer Rahmen;
- Bewertungsbereich;
- Hauptnutzer und Stakeholder der Untersuchung;
- Bewertungs- und Forschungsfragen, einschließlich der Anforderung geeigneter Indikatoren;
- verfügbares Wissen;
- die wichtigsten einzusetzenden Methoden oder Techniken;
- Zeitplan;

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- indikatives Budget;
- die erforderlichen Qualifikationen des Teams;
- Struktur des Vorschlags;
- Antragsregeln und Vergabekriterien.

### Qualitätskriterien für Bewertungen

#### Kriterien für die Leistungsqualität:

- Anforderungen werden wie im Mandat niedergelegt erfüllt;
- zweckdienliches Betätigungsfeld, gute Abdeckung;
- vertretbares Konzept und vertretbare Methoden;
- Verwendung zuverlässiger Daten;
- fehlerfreie Analyse;
- glaubwürdige Ergebnisse, die Bezug auf Analyse und Daten haben;
- unparteiische Schlussfolgerungen, ohne Verzerrung, die ein gesundes Urteil erkennen lassen;
- klarer Bericht mit Zusammenfassungen und im Anhang beigefügten Unterstützungsdaten.

#### Kriterien für die Prozessqualität:

- Klar abgestecktes Mandat;
- ordnungsgemäßes Verfahren für die Auswahl von Angeboten;
- effektiver Dialog und Feedback während des gesamten Bewertungsprozesses;
- Verfügbarkeit angemessener Informationsressourcen;
- gute Verwaltung und Koordination durch das Bewertungsteam;
- effektive Verbreitung von Berichten/Leistungen an den Lenkungsausschuss und Politikmanager/Programmleiter;
- effektive Verbreitung an Stakeholder.

Weitere Informationen finden sich in: Evaluation of socio-economic development:  
[www.evaled.info](http://www.evaled.info)

### **In allen Partnerschaftsvereinbarungen enthaltene Schlüsselemente**

- eine Diagnose und eine Bewertung der spezifischen in Angriff zu nehmenden **Probleme** auf dem Arbeitsmarkt bei Ausgrenzung, Diskriminierung und Ungleichbehandlung;
- eine Analyse des **Kreises der Beteiligten**, bei der Interessen und Erwartungen von Personen, Gruppen oder Organisationen ausfindig gemacht und erörtert werden, die möglicherweise Einfluss auf die zu entwickelnde und zu erprobende Problemlösung haben oder von dieser beeinflusst werden könnten, und eine Beschreibung der Rollen der einschlägigen Beteiligten und Betroffenen bei der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft;
- **Zielsetzungen** und die **Strategie** zu ihrer Verwirklichung, wobei zum Ausdruck kommen sollte, welche Erkenntnisse aus der ersten EQUAL-Runde und sonstigen einschlägigen Aktionen gewonnen wurden;
- eine Beschreibung der **Annahmen**, Risiken und Flexibilitätsanforderungen;
- ein detailliertes **Arbeitsprogramm** mit einem realistischen **Finanzplan**, die beide nach nationalen wie auch transnationalen Aktivitäten/Kosten aufgeschlüsselt sind;



## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- eine eindeutige Festlegung der **Rolle jedes Partners**, einschließlich der **Vorkehrungen für Lenkung und Management** der Partnerschaft und die **Verwaltung der Fördermittel**, vorzugsweise mit einem gemeinsam vereinbarten System;
- Angaben zur Methodik und zum Mechanismus für eine **laufende Bewertung** von Aktivitäten und Errungenschaften, einschließlich einer Beschreibung nachprüfbarer **Indikatoren**, aus denen hervorgeht, wie Zielsetzungen, Outputs und Ergebnisse ermittelt und bewertet werden;
- die Strategie und die Mechanismen für die Umsetzung eines **Gender-Mainstreaming-Ansatzes**;
- Finanzielle Lebensfähigkeit: Verfügbarkeit der erforderlichen **Kofinanzierungsmittel**;
- die Verpflichtungserklärung der Entwicklungspartnerschaft, einschließlich der transnationalen Partner, zur
  - breitenwirksamen Umsetzung der Ergebnisse auf nationaler und europäischer Ebene zusammen zu arbeiten;
  - Transparenz: Öffentlicher Zugang zu den erzielten Ergebnissen (Produkten, Instrumenten, Verfahren usw.)
  - Stärkung der Fähigkeiten und der Handlungskompetenz: Die Entwicklungspartnerschaft ist in der Lage, verschiedene Akteure zur wirksamen Zusammenarbeit an der gemeinsamen Strategie zu bewegen. Dabei ist insbesondere sicherzustellen, dass alle relevanten Akteure - beispielsweise: staatliche Stellen, die öffentliche Arbeitsverwaltung, NRO, Unternehmen (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen) und die Sozialpartner - während der gesamten Dauer der Partnerschaft einbezogen werden können. Auch muss die Entwicklungspartnerschaft deutlich machen, dass alle Partner sich uneingeschränkt an Planung und Weiterentwicklung der Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft beteiligt haben.
  - Lernbereitschaft: Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen von Anderen und sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene eine aktive Zusammenarbeit bei Tätigkeiten im Bereich von Vernetzung, Verbreitung und breitenwirksamer Umsetzung der Ergebnisse.

Außerdem wird empfohlen, Vereinbarungen über Prüfverfahren, Rechte an geistigem Eigentum, Verwendung von Logos, Verpflichtungen usw. einzubeziehen.

Quelle: Mitteilung der Kommission zur Festlegung der Leitlinien für die zweite Runde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL: [http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/Result.do?T1=V4&T2=2003&T3=0840&RechType=RECH\\_naturel&Submit=Suche](http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/Result.do?T1=V4&T2=2003&T3=0840&RechType=RECH_naturel&Submit=Suche)

### Geistiges Eigentum

Die Integration der Ergebnisse in Politik und Praxis (Mainstreaming) ist nur möglich, wenn die Mitgliedstaaten, die EK und alle anderen interessierten Parteien (Unternehmen, Einrichtungen oder Bürger) Zugang zu den EQUAL-Produkten haben. Der Entwicklungspartnerschaft muss klar sein, dass ein solches „Zugangsrecht“ (einschließlich des Rechts, die Produkte zu verwenden und zu verbreiten) zu bestehen hat. Die Ausübung dieser Zugangsrechte könnte jedoch einen Verstoß gegen die geistigen Eigentumsrechte der Personen, von denen die Produkte entwickelt wurden, darstellen. Um jegliche Konflikte in einem späteren Stadium auszuschließen, sollten die Partner diese Frage daher während der Einleitungsphase regeln.

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Alle kommerziellen Einkünfte oder Gewinne, die aus der Verwertung der Produkte während der Förderperiode hervorgehen, müssen von der öffentlichen Beihilfe (die von dem Mitgliedstaat und der EU zu zahlen ist) abgezogen werden. Was Produkte anbelangt, die nach der Förderperiode verwertet werden (falls dies nach den Gesetzen des Mitgliedstaats überhaupt möglich ist), muss das gesamte während der Förderperiode entwickelte Know-how den Mitgliedstaaten, der EK und allen anderen interessierten Parteien weiterhin zugänglich sein.

Um diese Frage zu regeln, werden zwei Methoden vorgeschlagen:

Eine Möglichkeit besteht darin, dafür zu sorgen, dass die geistigen Eigentumsrechte der EP und ihrer Partner an die Verwaltungsbehörden übertragen werden. Auf diese Weise wäre es den Begünstigten der Übertragung gestattet, die Produkte in ihrem eigenen Interesse zu nutzen (hauptsächlich durch Verbreitung und Mainstreaming).

Eine derartige Regelung ist nur dann rechtswirksam, wenn jede Partei, die an der Entwicklung der Produkte beteiligt war, einer solchen Übertragung zustimmt.

Sollten sich die Dinge jedoch so entwickeln, dass die EP oder ihre Partner ihre Produkte nach Ablauf von EQUAL auf einer kommerziellen Basis verwerten möchten (falls dies nach den Gesetzen der Mitgliedstaaten überhaupt möglich ist), müssten die geistigen Eigentumsrechte eventuell wieder an die EP oder einzelne Partner übertragen werden, damit die Verwertung rechtswirksam wird. Sich mit allen Partnern auf eine spätere Übertragung von Rechten an geistigem Eigentum zu einigen, könnte sich in diesem Stadium als recht kompliziert erweisen.

Die andere Möglichkeit wäre, dass die Verwaltungsbehörden und die Europäische Kommission mit der EP und den Partnern vereinbaren, dass Erstere zum Zugang zu allen von Letzteren entwickelten Produkten berechtigt sind. Darüber hinaus hätten die Mitgliedstaaten und die Europäische Kommission das Recht, die Produkte zu verwenden und zu verbreiten. Die EP würde mit anderen Worten den Mitgliedstaaten und der Europäischen Kommission eine „Lizenz“ erteilen. Die EP und ihre Partner blieben jedoch weiterhin Eigentümer ihrer eigenen geistigen Eigentumsrechte, wodurch es für sie einfacher wird, ihre Projekte nach Ablauf der Förderperiode kommerziell zu verwerten, falls dies nach den Gesetzen des fraglichen Mitgliedstaats überhaupt erlaubt ist.

Da der Zugang zu den Ergebnissen von Equal wie auch ihre Verwendung und Verbreitung gegen die geistigen Eigentumsrechte der EP und ihrer Partner „verstoßen“ könnte, wird empfohlen, diesen Punkt mit den Partnern rechtzeitig in einer entsprechenden Vereinbarung zu regeln, am besten bereits in der VEP. Es versteht sich von selbst, dass derartige Vereinbarungen von einem lokalen Rechtsbeistand gründlich gemäß der nationalen Gesetzgebung zu prüfen sind.

### **Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis („Mainstreaming“)**

Die Einbeziehung neuer Konzepte und Ansätze in Politik und Praxis stellt eine Herausforderung dar. Im Endeffekt obliegt es jedoch den Entwicklungspartnerschaften, den Nachweis für wirksame, effiziente und relevante Alternativen zur Durchführung von integrationsorientierten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zu erbringen, die sich von einem Mitgliedstaat zum anderen übertragen lassen und auf breiter Basis angewandt werden können.

## EQUAL-LEITFADEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

Um die Wirkung von EQUAL zu maximieren, müssen die Ergebnisse unter folgenden Gesichtspunkten analysiert werden:

- Ermittlung von Faktoren, die zu Ungleichbehandlung und Diskriminierung führen sowie Beobachtung und Analyse der tatsächlichen oder potenziellen Wirkung der Entwicklungspartnerschaften auf die politischen Prioritäten und auf die Gründe für Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt;
- Ermittlung und Bewertung der Faktoren, die zu beispielhaften Lösungen führen, und
- Vergleich ihrer Leistungsfähigkeit („Benchmarking“);

Die entsprechenden Aktivitäten sollten sich nicht auf die Verbreitung von Ergebnissen beschränken, die nur den ersten Schritt im Prozess der Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis darstellt. Wie bei Laborversuchen auch, müssen die Wirkungen eines sozialen Experiments - um nachhaltig zu sein - in einen umfassenderen (wirtschaftlichen, politischen, kulturellen oder organisatorischen) Zusammenhang gestellt werden. Die Ergebnisse der Gemeinschaftsinitiative EQUAL müssen in den systematischen Ansatz eingehen, mit dem andere Strategien und Programme auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene umgesetzt werden.

Es obliegt den Entwicklungspartnerschaften, sich im Rahmen ihres Arbeitsprogramms an den Umsetzungsaktivitäten zur Erzielung einer Breitenwirkung zu beteiligen, einschließlich der von den nationalen Verwaltungsbehörden (d. h. von ihren thematischen Netzwerken) organisierten Aktivitäten. Außerdem stehen, angesichts der damit verbundenen Schwierigkeiten, im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zusätzliche Finanzmittel für diese Aktivitäten zur Verfügung. Diese zusätzlichen Mittel lassen sich für folgende Zwecke einsetzen:

- a) Breitenwirksame Umsetzung von im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL - in der ersten oder zweiten Runde - erreichten Innovationen (Aktion 3). Anträge können bei den Verwaltungsbehörden von entweder einzeln oder in Gruppen agierenden Entwicklungspartnerschaften oder von Ad-hoc-Konsortien aus Partnern von Entwicklungspartnerschaften, Multiplikatoren und Experten eingereicht werden.
- b) Die Verwaltungsbehörden können auch zusätzliche Umsetzungsaktivitäten zur Erzielung einer Breitenwirkung (Aktion 3) wie die Erstellung von Leitfäden, beispielhaften Lösungen oder Werkzeugen von Entwicklungspartnerschaften als Teil der Zusammenarbeit innerhalb europäischer thematischer Gruppen finanzieren.

Quelle: Mitteilung der Kommission zur Festlegung der Leitlinien für die zweite Runde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL: [http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/Result.do?T1=V4&T2=2003&T3=0840&RechType=RECH\\_naturel&Submit=Suche](http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/Result.do?T1=V4&T2=2003&T3=0840&RechType=RECH_naturel&Submit=Suche)