



Im Fokus: Strategien der nachhaltigen Einbindung von Partnern aus der Wirtschaft

Einführung

Das Programm „Lernende Regionen“ strebt nicht nur die übergreifende Zusammenarbeit der – vornehmlich öffentlich finanzierten – Bildungsträger an, sondern im weitesten Sinne auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Bildung, Wirtschaft, Verbänden und öffentlicher Hand. In den so genannten „public private partnerships“ können die Partner einerseits ihre jeweiligen Stärken für die Verwirklichung gemeinsamer Vorstellungen einsetzen und andererseits das Schnittstellenmanagement in der Zusammenarbeit verbessern. Ein Workshop des PT-DLR für die Projektnehmer in den Lernenden Regionen der zweiten Welle wandte sich im September diesem Themengebiet zu. Einführend einige theoretische Überlegungen.

Unternehmen und Bildungsträger im Wandel

Wissensbasierte Innovationen sind mittlerweile die wichtigsten Motoren für wirtschaftliches Wachstum. Investitionen in Humankapital werden strategisch immer wichtiger, gleichzeitig erzeugen die Innovationen weiteren Qualifizierungsbedarf. Lebenslanges Lernen ist damit sowohl die Voraussetzung als auch die Folge einer wachsenden, wissensbasierten Gesellschaft. Dieser Entwicklung können die Bereiche Wirtschaft und Bildung durch systematische Ko-Produktion von gemeinsamen Lösungen gerecht werden.

Das Programm „Lernende Regionen“ fördert die nachhaltige Ausrichtung auf dieses Ziel: Unternehmen unterstützen in den Netzwerken als aktive Partner das lebenslange Lernen, gleichzeitig erhalten sie über die Netzwerke die Möglichkeit sich neue Handlungsoptionen, qualifiziertes Personal und neue Märkte zu erschließen.

Unternehmen als Partner

Kompetenz der Belegschaft und wirtschaftlicher Erfolg der Betriebe stehen in einem engen Zusammenhang: Betriebliche Weiterbildung verbessert die Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen, optimiert die Nut-

zung technischer Investitionen, ermöglicht die Weiterentwicklung der Organisation und sichert damit den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend gelten die Betriebe auch als die größten Weiterbildungsfinanziers.

Allerdings sinkt die Bereitschaft zur Investition in die Qualifikation der Belegschaft rapide mit der Anzahl der Mitarbeiter eines Betriebes. Die Gründe liegen in folgenden Gegebenheiten bei kleineren und mittleren Unternehmen:

- Die mangelnde Verfügbarkeit materieller Ressourcen zwingt zu kurzfristiger Amortisierung von Investitionen.
- Es fehlt die personelle Basis für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs aus den betrieblichen Daten.
- Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten sind nur mangelhaft vorhanden.
- Das Problembewusstsein in Qualifizierungsfragen ist nicht stark genug ausgeprägt.

Da in den meisten Regionen kleinere und mittlere Unternehmen die vorherrschenden Betriebsformen sind, müssen sich Bildungsanbieter, wenn sie die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft suchen, auf diese Probleme einstellen.

Nutzerorientierung als Qualitätsmerkmal von Bildungsdienstleistungen

Aus Sicht der Bildungsanbieter sind für die Kooperationen zwei Zielbereiche entscheidend: die Qualität der Produkte und die Sicherung der eigenen Zukunft.

Konsequente Nutzerorientierung ist die Voraussetzung für Qualität von Bildungsangeboten. Dieser konstituierende Grundsatz des lebenslangen Lernens bezieht sich sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Beschäftigten.

Die Interessen und Probleme der *Nachfrager* – der Betriebe – zum Ausgangspunkt der Angebote zu machen bedeutet angesichts der geschilderten Problemlage, dass Bildungskooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen zu einer komplexen mehrstufigen Dienstleistungskette wird:

- Aus der Analyse betrieblicher Daten und Abläufe werden Bildungsbedarfe ermittelt.
- Die Maßnahmen werden so konzipiert und durchgeführt, dass sie sich auch organisatorisch dem Alltag des Betriebs anpassen.
- Die Struktur der Arbeitsabläufe und die organisationsbezogene Entwicklung werden optimiert.
- Der interne Wissenstransfer wird gesichert und fortlaufend kontrolliert.

Gleichzeitig bedeutet Nutzerorientierung, die Erfahrungen, Kompetenzen und konkreten Probleme der *Lernenden* in den Mittelpunkt der Lehr-Lern-Prozesse zu stellen, z.B. indem betriebliche Aufgaben den inhaltlichen Mittelpunkt bilden oder soziale Kompetenzen einbezogen werden, die in- und außerhalb der Arbeitswelt erworben wurden. Informelle Lernprozesse werden aufgewertet, Möglichkeiten zur Zertifizierung werden geschaffen. Lernformen und -orte sind danach auszuwählen, wie sie die Kompetenz zum selbstgesteuerten Lernen unterstützen.

Ein möglicher Ansatzpunkt für die erfolgreiche Kooperation im regionalen Netzwerk kann zum Beispiel das Problem des Fachkräftemangels sein:

- Passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen im Verbund entschärfen kurzfristige Engpässe.
- Nachwuchsprobleme werden durch Beeinflussung von Ausbildungsentscheidungen mittelfristig verbessert.
- Die Motivation und Bindung der vorhandenen Belegschaft an ihr Unternehmen und damit die Qualität der Arbeit wird durch Bildungsmaßnahmen verbessert, die an der Arbeitswirklichkeit der Lernenden ansetzen.

Förderung nachhaltiger Entwicklungen

Der Trend „vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister“ zielt im Kern darauf ab, dass mehr Geld auf einem Markt erlöst werden muss, der nicht direkt von der Nachfrage durch die öffentliche Hand bestimmt wird.

Das Programm „Lernende Regionen“ unterstützt diese Entwicklung und Anpassung durch die degressive Förderung: Nach der zu 100% geförderten einjährigen Planungsphase werden in den ersten beiden Jahren der Durchführungsphase bis zu 80%, in den folgenden zwei Jahren noch maximal 60% der Ausgaben getragen. Von

Beginn an orientieren sich damit die Netzwerke an einer nachhaltigen, förderungsunabhängigen Finanzierung ihrer Aktivitäten – ein ideales Experimentierfeld für den Umgang mit einer nachfrageorientierten Ausrichtung der Bildungsfinanzierung, wie sie etwa von der „Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens“ für die Zukunft empfohlen wird.

Dies bedeutet keinesfalls, dass die öffentliche Hand sich zurückzieht: Bildung wird immer ein wichtiger Teil staatlicher Aufgaben sein. Dies gilt insbesondere im Bereich der Qualifikation von Personen, die nicht in einem festen Beschäftigungsverhältnis stehen. Aber selbst Maßnahmen zur Wiedereingliederung Arbeitssuchender werden durch Kooperation mit der regionalen Wirtschaft effektiver.

Strategien aus der Praxis: Eindrücke des Workshops in Zwickau

Wie können Strategien zur Zusammenarbeit mit Betrieben und regionaler Wirtschaft entwickelt und umgesetzt werden? Wie kann diese Zusammenarbeit nachhaltig und langfristig angelegt werden, so dass sich die Lernenden Regionen dadurch auch zusätzliche Finanzierungsoptionen erschließen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Workshops „Strategien der nachhaltigen Einbindung von Partnern aus der Wirtschaft - Planung und Finanzierung der Durchführungsphase“, der am 25./26.09.2002 in Zwickau mit Fachleuten aus der Projektförderung, der Wirtschaft und der Wissenschaft stattfand.

Michael Gericke aus dem Referat „Europäischer Sozialfonds“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit konnte aus seiner Erfahrung als Leiter der Nationalen Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit berichten sowie aus der Praxis der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL. EQUAL erprobt neue Wege der Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichbehandlung von Arbeitenden. Um Arbeitslosigkeit präventiv zu begegnen, werden auch Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte gefördert. Insgesamt stehen für EQUAL bis 2006 in Deutschland 982,1 Mio. EUR zur Verfügung, davon 514,4 Mio. EUR aus den Mitteln des ESF (siehe S. 9).

Den Schwerpunkt von Gericke's Ausführungen bildete eine Liste positiver wie negativer Faktoren im Umgang mit kleineren und mittleren Unternehmen, den „schwierigen Kunden mit Pflegebedarf, aber auch mit großem Potenzial“.



Am Beginn muss unbedingt die Beratung zum betrieblichen Bildungsbedarf und bei der Sondierung des Bildungsmarktes stehen. Angebote „von der Stange“ sind in der Regel nicht tauglich, stattdessen muss man Hilfe zur Problemlösung in Form einer *ganzheitlichen* Lösung anbieten, die sich auch auf notwendige Änderungen der Arbeitsorganisation bezieht. Die Dienstleistung muss im „Lernort Unternehmen“ erbracht werden und ihr Nutzen muss für die Betriebe zu errechnen sein. Für die Akquisition braucht man vor allem geeignete „Tür-Öffner“: Kammern, Unternehmens-Stammtische, politische Akteure der Region. Größte Bedeutung hat der persönliche Kontakt – auf gestreute Briefaktionen kann man getrost verzichten. Neben grundlegenden Kenntnissen über das jeweilige Unternehmen und die Branche braucht es im Gespräch dann vor allem eine gemeinsame Sprache: „Förderprogramm-Code“ erreicht kleinere und mittlere Unternehmen nicht. Auf keinen Fall sollte eine Bildungsmaßnahme für das Unternehmen kostenneutral angeboten werden – angesichts der landläufigen Vorstellung „Was nix kostet kann nix taugen“, wertet ein angemessener Obolus die Maßnahme auf und intensiviert die Arbeit.

Der einzige Sachverhalt aus Gerickes Vortrag, den Rainer Erdmann als Unternehmer nicht bestätigen konnte, war der, dass kleinere und mittlere Unternehmen „schwierige Kunden“ seien. Erdmann, der als Geschäftsführer des Unternehmens Umformtechnik Stendal in der Lernenden Region VerA /Altmark aktiv ist, betonte die Bedeutung der Netzwerke: Unverzichtbarer Ansatzpunkt jeder Lösung sei der „regionale Verbund von Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Arbeitsamt sowie kommunalen und politischen Institutionen“. Als Einstieg sollte es über eine Koordinierung der Anbieterseite gelingen, Transparenz für die Nachfrager herzustellen. Mögliche Tätigkeiten eines Verbunds können gemeinsame Rekrutierungsversuche der Region für Fachkräfte oder auch die Bildung für den Bedarf der regionalen Wirtschaft sein – sei es in der Erstausbildung, sei es in der Qualifizierung von Arbeitslosen oder auch bei der Weiterbildung der Beschäftigten.

Einen ganz anderen Ansatz zur Zusammenarbeit mit Unternehmen stellte Ariane Gampenrieder, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing an der Universität der Bundeswehr München, mit dem Bildungssponsoring vor (siehe S. 7). Im Resultat zeigt sich: Der Markt für Sponsoring ist groß und der Anteil des Bildungssponsorings steigt. Diese Finanzierungsart ist noch vergleichsweise neu und für viele Akteure ungewohnt, doch sie bietet ein enormes Potenzial – und dabei muss man nicht nur an

Geldzuwendungen denken, auch das Know-how von Betrieben, Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen oder politische Unterstützung können wertvoll sein.

Praktizierte Kooperation von Bildung und Wirtschaft in den Lernenden Regionen

Im Programm „Lernende Regionen“ entsteht eine Vielfalt an Kooperationsmodellen mit Unternehmen. In Zwickau berichteten exemplarisch Thomas Schmidt vom Berliner Netzwerk Appolonius (siehe S. 6) und Claudia Leinauer aus dem Zollernalbkreis. In der Lernenden Region Zollernalb bestanden durch die Anknüpfung an ein ADAPT-Projekt bereits zu Projektbeginn einschlägige Erfahrungen. Bisher sind sechs Unternehmen in zwei Teilvorhaben aktiv, darüber hinaus sollen in zwei Jahren 50 kleinere und mittlere Unternehmen als Kunden für Bildungsangebote gewonnen werden, bei denen verschiedene unternehmensrelevante Inhalte in „blended learning“-Konzepten kostengünstig aufbereitet werden. Entscheidend für die Gewinnung von Netzwerkpartnern ist das gezielte Vorgehen: Über Schlüsselinstitutionen wie Kammern oder der Wirtschaftsförderungsgesellschaft werden gezielt Unternehmen von dem betrieblichen Nutzen konkreter Projekte überzeugt.

Ansätze zur Kooperation mit der Wirtschaft gibt es in fast allen Regionen, insbesondere bereichsübergreifende Aktionen an der Schnittstelle Schule – Beruf. Darüber hinaus wird auf eine Zusammenarbeit von Bildung und Wirtschaft in neuer Qualität und Intensität hingearbeitet. Beispielfhaft seien hier zwei Projekte genannt:

- Im Teilprojekt **Regionales Weiterbildungs-Netzwerk Ostvest RWNO** der Region **ALLE - Arbeiten und Lernen an Lippe und Emscher** haben sich vier Volkshochschulen zusammengeschlossen, um „ein kunden- und dienstleistungsorientiertes Bildungsangebot für die vorwiegend klein- und mittelständischen Unternehmen der Region zu entwickeln“. Dazu wurde während der Planungsphase eine Befragung von Unternehmen der Region durchgeführt. Für die Durchführungsphase sind passgenaue Weiterbildungsangebote für KMU, koordinierte Marketinganstrengungen für Bildungseinrichtungen sowie die Aufbereitung des Modells für den Transfer geplant (www.alle-lernen.com).
- Das Projekt **„UnnAgitare“** im **ZIB-Netzwerk Unna** zielt auf unternehmensspezifische Bildungsangebote für regional präsente Branchen (Logistik, Robotertechnolo-

gie, Gesundheit). Dabei sollen neben Inhalten, Formen und Orten auch neue Modelle betrieblicher Finanzierung erprobt werden (siehe Interview auf S. 10, www.zib-netzwerk-unna.de).

Auch wenn die Arbeit noch am Anfang steht, werden die Potenziale der regionalen Vernetzung erkennbar: Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bildung in der Region wird zu gemeinsamen, innovativen Lösungen führen. Dadurch werden sich Standortbedingungen verbessern und die regionale Wirtschaftskraft nachhaltig gestärkt.

(el)

„Es muss von beiden Seiten etwas Neues kommen“ – Unternehmen im Netzwerk Appolonius

Thomas Schmidt, Lehrer für Mathematik und Physik, leitet das Netzwerk Appolonius im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Sein Ziel ist es, die größte Plattenbausiedlung Europas zu einer selbstlernenden zukunftsfähigen Großsiedlung zu entwickeln.

Welche Rolle spielen Partner aus der Wirtschaft im Netzwerk Appolonius?

Bei uns gibt es zwei verschiedene Rollen, die von regionalen KMU eingenommen werden: Kernpartner und Kompetenzpartner.

Unser Kernnetz bilden sechs Unternehmen, die jeweils ein Teilprojekt durchführen. Um sie zu gewinnen, muss man ihnen klar machen, dass sie ihr unternehmerisches Denken auf einem neuen Feld einbringen müssen. Wenn sie begreifen, dass ihr Engagement bei Appolonius wie ein Auftrag ist – nur mit etwas anderen Regeln – und wenn sie ein eigenes Interesse entwickeln, das nicht nur in der Förderung besteht, dann können wir unsere Kernpartner gewinnen und halten.

Schwieriger ist es mit den Kompetenzpartnern, die kein Geld bekommen und trotzdem etwas einbringen sollen. Zum Beispiel brauchen wir für die Erschließung des *Lernorts Wohnung* die Mitarbeit einer Wohnungsbaugesellschaft, weil wir sonst gar nicht erst in die Plattenbauten reinkommen. Auch da müssen wir eine *win-win-Situation* herstellen. In diesem Fall konnten wir damit werben, dass die Wohnungsgesellschaft die Wohnungen besser vermieten kann, wenn die Mieter Lerninhalte zu Hause abrufen können.

Wie funktioniert das?

Am 6.12.2002 eröffnen wir in Kooperation mit Kabel Deutschland das erste Multimedialabor in einer Schule. Die Schüler können dort Inhalte medial aufbereiten, etwa indem sie einen Film machen. Diesen Film können sie durch die neuartige Verknüpfung von Kabelnetz und Internettechnologie zu Hause anschauen und sogar weiter bearbeiten. Auch bestehende Angebote professioneller Anbieter können aus einem geschützten Bereich von zu Hause aus abgerufen werden – und zwar nicht als briefmarkengroßes Wackelbild, sondern in echter Video-Qualität.

Was ist der entscheidende Punkt auf dem Weg zur Kooperation mit Unternehmen?

Am Anfang sollte die Suche nach inhaltlichen Schnittstellen stehen, nicht nach Geldquellen. Wir suchen den persönlichen Kontakt zu Unternehmen, die ein eigenes geschäftliches Interesse daran haben können, an unseren Zielen mit zu arbeiten. In einem überschaubaren Pilotprojekt sollte die Zusammenarbeit geprüft werden, und wenn sich daraus eine dauerhafte Partnerschaft entwickelt, bringen unsere Partner am Ende auch Geld ein – als Investition, nicht als Spende. Auf diese Weise haben wir ein belastbares Verhältnis zu unseren Unternehmen entwickelt. Allerdings ist unser Kernnetz mit sechs Partnern sehr klein, was eine enge Zusammenarbeit erleichtert.

Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht?

Unsere Kernpartner legen den Eigenanteil für ihr Teilprojekt auf den Tisch. Um aus dieser Investition einen Ertrag zu erwirtschaften, müssen sie von Beginn an produktorientiert denken und handeln. Der Unterschied zu unserem Verhalten als Bildungsträger zeigt sich schon, wenn wir ein Treffen von zwei Stunden ansetzen: Diese Arbeitszeit ist für den Unternehmer eine Investition, die sich lohnen muss. Dazu werden klare Ziele gesetzt, auf die konsequent zugearbeitet wird. Und das Spannende ist doch, dass wir als sozialer Träger dieses andere Denken erleben, damit umgehen müssen und uns selbst dabei verändern. Es ist nicht nur so, dass ich jetzt strukturierter und zielorientierter in Sitzungen gehe. Die Planmäßigkeit der Unternehmen hat uns *insgesamt* verändert. Wir versuchen jetzt stärker, Prozesse aktiv zu gestalten.

Andererseits bewahren wir auch unsere alten Kompetenzen und bringen sie ein. Wenn zum Beispiel die Unternehmen stöhnen, weil wir wieder drei Stunden Netzwerksitzung