

Nachhaltige Einbindung von Partnern aus der Wirtschaft in die Projektarbeit der Lernenden Regionen

von

Michael Gericke

Referent im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit¹

Ausgangsthese

Wer in arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Projekten hinter die Kulissen blickt, muss in aller Regel feststellen: **Nachhaltigkeit findet in der Projektarbeit nicht statt. Sie wird aber auch seitens der Programmverantwortlichen nur selten eingefordert.** Vielmehr stellt die Forderung nach Nachhaltigkeit in der Projektarbeit meist eher ein Lippenbekenntnis dar, das weder als Bewilligungskriterium, noch bei der Bewertung der Projekterfolge eine starke Rolle spielt.

Wer ist für Nachhaltigkeit verantwortlich?

Die Forderungen bezüglich der Nachhaltigkeit von Projektarbeit richten sich einerseits an den geförderten Projektträger/Projektnehmer, der öffentliche Gelder zur Umsetzung eines im eigenen Interesse entwickelten Konzepts erhält und ausgibt; sie richten sich zum anderen aber auch an die Programmverwaltung (und Technische Hilfe) selbst, deren Aufgabe es ist, die geförderten Projekte nicht nur vor der Bewilligung vom Erstkontakt über den Antrag bis zur Förderreife entsprechend zu beraten, sondern auch während der Umsetzung intensiv zu begleiten.

Worauf muss der Projektnehmer achten?

Er sollte sich von Beginn an mit der Frage der Nachhaltigkeit beschäftigen: Wie geht es nach dem Ende der Förderung weiter? **Wie kann ich Strukturen so gestalten, dass sie sich nach dem Auslaufen öffentlicher Unterstützung selbst tragen können?**

Ein wesentlicher Schritt besteht darin, auf die **Nachhaltigkeit** der geleisteten Arbeit **in der eigenen Institution** zu achten. Häufig ist die Erfahrung zu machen, dass das Ende der Projektförderung auch das Ende eines innovativen Konzepts bedeutet, weil die geförderte

¹ Der Beitrag beruht auf einem Vortrag des Autors in Zwickau am 25.09.2002 beim Netzwerk der Lernenden Regionen

Institution keine Anstalten macht, Projektergebnisse durch Weiterführung bzw. Transfer in die eigene Organisation und Arbeit dauerhaft zu sichern. Wichtig ist hierbei insbesondere der **Aspekt der personellen Kontinuität**. Erfahrungswissen und daraus sich entwickelnde Kompetenz entsteht in den Köpfen. Wenn aber - wie es häufig der Fall ist - das Personal für öffentlich geförderte Projekte lediglich für die Dauer des Projekts zeitlich befristet eingestellt wird, verschwindet mit den handelnden Personen auch die entwickelte Kompetenz aus der durchführenden Institution. Genau wie Unternehmen müssen insofern auch Bildungsträger und Beratungseinrichtungen nach geeigneten Möglichkeiten des **Wissensmanagements** suchen, um Wissen und Kompetenz zu erhalten und weiter nutzen zu können.

Häufig erinnert sich das Projektpersonal zwar an die wesentlichen **Meilensteine des Projekts**, sie werden jedoch nicht dokumentiert und geraten deswegen schnell in Vergessenheit. Schon nach kurzer Zeit lassen sich dann Wirkungszusammenhänge nicht mehr erschließen. Eine wesentliche Voraussetzung für Nachhaltigkeit ist damit verschwunden. Aufgabe jeden geförderten Projekts ist es daher, von Beginn an die einzelnen Arbeitsschritte sauber zu **dokumentieren** und Ergebnisse nicht nur hinsichtlich ihres Inhalts, sondern auch ihres Zustandekommens und der Rahmenbedingungen, die sie möglich gemacht haben, zu beschreiben. Es bietet sich an, dabei nicht lediglich schriftliche Aufzeichnungen zu verwenden, sondern so weit es möglich ist auch audiovisuelle Komponenten einzusetzen.

Gute Ergebnisse und Erfahrungen müssen weitergegeben werden; darauf hat nicht zuletzt der Zuwendungsgeber einen Anspruch. **Offenheit und Transparenz** der Projektarbeit sind daher ein Muss. Projekte sollten schon bei der Konzeption ihrer Arbeit den notwendigen Aufwand für Maßnahmen der Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnisverbreitung (Transfer) abschätzen und einplanen. Gerade Netzwerke müssen überdies - trotz des damit verbundenen Risikos - flexibel und zugänglich für neue Mitglieder bleiben, die neue Gedanken und Ansätze in die Projektarbeit einbringen können. Die häufig unter Programmverwaltern geführte Diskussion nach der **richtigen Rechtsform eines Netzwerks** - unter Haftungsgesichtspunkten durchaus bedeutsam - sollte daher nachrangige Bedeutung haben. Sofern die Basis der Netzwerkarbeit in Form **von allen für verbindlich erachteter Grundsätze** und Rahmenbedingungen besteht, kann das Haftungsrisiko durch einzelvertragliche Regelungen zwischen Zuwendungsempfänger und Netzwerkpartnern zur allseitigen Zufriedenheit geregelt werden.

Trotz aller Hektik und Zeitdrucks gilt: Es ist sinnvoll, gelegentlich innezuhalten und die eigene Arbeit hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit Zielen und geplanten Ergebnissen zu überprüfen. Feedbackschleifen im Sinne eines **Project Cycle Management** schaffen darüber hinaus einen höheren Grad an Identifikation innerhalb des Netzwerks. Kein Projekt entwickelt sich so, wie es die theoretische Planung bei Antragstellung vorsah. Wichtig ist, durch kontinuierliche Selbstevaluierung des eigenen Tuns die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen und den

Überblick zu überhalten, um trotz veränderter Schienenführung am Ende das angestrebte Ziel zu erreichen.

Bei der Projektarbeit erlebt man häufig, dass die Entwickler sich an ihrem eigenen Konzept berauschen und die Frage nach dem Kunden und der Nachfrage gar nicht oder viel zu spät stellen. Von Anfang an muss daher klar sein: **Wer ist mein Kunde und welche Bedarfe hat er, die ich bedienen will?** Je früher der potenzielle Abnehmer für die zu entwickelnden Innovationen in die Projektplanung eingebunden ist, desto aktiver wird er sich beteiligen und am Ergebnis der Arbeit Anteil nehmen. Die Projektarbeit muss in erster Linie auf den Kunden ausgerichtet werden, um erfolgreich zu sein - und weniger auf den Zuwendungsgeber.

Was kann die Programmverwaltung unterstützend anbieten?

Im Programm „Lernende Regionen“ sieht das BMBF eine **degressive Förderung** vor. Sie schafft den „sanften Druck“, der den Projektnehmer veranlasst, sich frühzeitig mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit seiner Arbeit zu befassen. Wer im Lauf der Umsetzung seines Projekts mit zurückgehenden Zuwendungen kalkulieren muss, ist gezwungen, dem Aspekt der Erstellung marktfähiger Ergebnisse bis hin zu deren tatsächlicher Vermarktung mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Projektarbeit ist nicht l'art pour l'art - sie erfolgt unter den Rahmenbedingungen eines im öffentlichen Interesse stehenden Programms. **Auch die Programmverwaltung muss ihre Arbeit darauf ausrichten, die selbst gesteckten Ziele mit den geförderten Projekten zu erreichen.**

Das impliziert, dass die Programmverwaltung eine **klar strukturierte Förderphilosophie** entwickelt und diese immer wieder an die Programmbeteiligten **kommuniziert**. Darüber hinaus müssen für die Programme nachvollziehbare und überprüfbare **Erfolgs-Indikatoren** vorgegeben werden. Die Projektnehmer müssen wissen, was sie erwartet und was von ihnen erwartet wird. Es muss ihnen bewusst sein, dass es weniger auf den eigenen plangemäßen Projektverlauf ankommt, als vielmehr darauf, gemeinsam mit anderen Projektnehmern und mit dem Zuwendungsgeber ein übergeordnetes Programmziel anzustreben und zu erreichen.

Die Programmverwaltung kann auf diesem Weg Hilfestellung leisten, indem sie den Projektnehmern die Möglichkeit gibt, sich untereinander zu vernetzen und voneinander zu lernen, aber auch durch Bereitstellung von konkreten Hilfsangeboten punktuell Problemlösungsbedarfe zu befriedigen. Für die Programmverwalter bedeutet dies, die Projekte auf ihrem Wege **intensiv zu begleiten**, wo nötig **steuernd einzugreifen** und den **Vernetzungsprozess aktiv zu initiieren und zu moderieren**. Meist wird dies am besten

dadurch gewährleistet, dass eine kompetente **Technische-Hilfe-Einrichtung** damit beauftragt wird.

Programmverwalter sind damit auch gehalten, Begleitung nicht mehr lediglich als Finanzcontrolling und Beachtung der Einhaltung von Vorschriften zu verstehen; sie müssen sich vielmehr die Projektinhalte zueigen machen und Prozesse begleiten im Sinne eines **Förderns** (durch Hilfe zur Selbsthilfe oder konkrete Problemlösungen) und **Forderns** (Nachfragen nach transferfähigen Ergebnissen). Das verlangt von ihnen natürlich auch, neben der **Entwicklung einer konsistenten Programmphilosophie** auch **Projektbegleitung und Mainstreaming von Ergebnissen** intensiv zu planen.

Um dabei nicht den Wald vor lauter Bäumen aus den Augen zu verlieren, lohnt sich der Blick über den Tellerrand. Die meisten Programme stehen mit ihrem Förderrahmen und den angestrebten Innovationen nicht allein. Es empfiehlt sich daher, im Sinne eines aktiven **Benchmarkings** Ausschau zu halten nach verwandten Programmen und Förderlinien auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene, **um die eigenen Programmergebnisse stets auf ihren innovativen Gehalt und ihre Nutzbarkeit (auch im Sinne der Nachhaltigkeit) zu überprüfen.**

Auch Lenkungsgremien, Steuerungsgruppen, Begleitausschüsse müssen daher offen für externe Experten sein und die eigene Arbeit stets kritisch und konstruktiv überprüfen. Insbesondere gilt es dabei, Ressortdenken und institutionelle Eitelkeiten zu überwinden und **politikfeldübergreifend** zu **agieren**. Bildungspolitik und Beschäftigungspolitik sind kein Selbstzweck; in ihrer Verknüpfung etwa mit Wirtschafts-, Familien- und Sozialpolitik liegt das Potenzial, neue Wege zu erschließen.

Schließlich müssen Programmverantwortliche auch für eine saubere Abfolge von Programmen und Förderlinien Sorge tragen. Das schließt ein, **Ergebnisse zu dokumentieren, zu überprüfen, zu evaluieren und ggf. dem Transfer in Regelsysteme zugänglich zu machen (Mainstreaming)**, aber auch eine gewisse **Kontinuität zwischen Programmen** zu wahren. Die Schnelllebigkeit und Kurzatmigkeit aufeinander folgender Programmgenerationen trägt nicht dazu bei, den Prozess einer nachhaltigen Innovierung von Systemen zu unterstützen.

Welche besonderen Umstände sind bei der Einbindung von Unternehmen in Netzwerke zu beachten?

Unternehmen sind grundsätzlich schwierige Kunden. Das hat verschiedene Gründe. Bildungsträger und Beratungseinrichtungen, die in ihre Netzwerkarbeit Unternehmen einbinden wollen, sollten sich daher von vorne herein darüber im klaren sein, was sie erwartet und was sie anbieten (können) müssen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen häufig über **keine** festgelegte Strategie der **Organisations- und Personalentwicklung**. Deswegen fällt es ihnen auch schwer, über aktuelle Problemlösungsnotwendigkeiten hinaus reichende Bildungsbedarfe zu erkennen und - vor allem - zu artikulieren. Wer den Schritt in die KMU hinein erfolgreich gestalten will, sollte daher in der Lage sein, eine **Bildungsbedarfsanalyse** vornehmen zu können.

Unternehmen lassen sich meist nicht von der Darstellung und dem Versprechen abstrakter Weiterbildungserfolge beeindrucken. Sie investieren in Weiterbildung in aller Regel dann, wenn ein **akuter Problemlösungsbedarf** besteht. Dieser muss dann möglichst punktgenau und zeitnah bedient werden. Das erfordert vom Anbieter Flexibilität und Passgenauigkeit seiner Angebote. Das Konzept „von der Stange“ taugt im allgemeinen nicht.

Passgenaue Weiterbildung in KMU verlangt nach **ganzheitlichen Lösungen**. Wenn der Erfolg der Qualifizierung dauerhaft im Unternehmen verankert werden soll, zieht dies in aller Regel die Notwendigkeit nach sich, auch betriebsorganisatorische Veränderungen vorzunehmen. Das bedeutet für den Bildungsexperten, sich unternehmensberaterische Kompetenz aneignen zu müssen, während der Berater einen Überblick über Weiterbildungsformen und -angebote gewinnen muss.

Das Vertrauen in externe Seminarlösungen ist - oft infolge negativer Erfahrungen - nicht sehr ausgeprägt. Wer Veränderungs- und Lernprozesse erfolgreich im Unternehmen implementieren will, muss den **Lernort** so weit wie möglich **in den betrieblichen Kontext verlagern**. Arbeitsplatznahes Lernen stört den betrieblichen Ablauf nicht so sehr und ermöglicht es, bei Bedarf zu lernen und wenn gerade Zeit vorhanden ist. An den Weiterbilder stellt das hohe Anforderungen, zumal derart offene Lernformen nur funktionieren, wenn der Lerner nicht allein gelassen sondern zumindest tutoriell betreut wird.

Ein wesentlicher Aspekt darf nicht verschwiegen werden: Unternehmen lassen sich nur einbinden in die Netzwerkarbeit, wenn es sich für sie **„rechnet“**. Grundbedingung für jeden

Versuch, ein Unternehmen dafür zu gewinnen, ist insofern, ihm den **konkreten (betriebswirtschaftlichen) Nutzen** seiner Mitwirkung plastisch verdeutlichen zu können.

Was Unternehmer nicht haben, ist **Zeit**. Deshalb bedarf es guter Vorarbeit des Netzwerkers, bevor er sich ins Gespräch mit dem Unternehmer begibt. Er muss es schaffen, diesen in kurzer Zeit davon zu überzeugen, dass er ein tragfähiges, dem Betrieb Nutzen bringendes Konzept präsentieren kann, an dem mitzuwirken sich lohnt.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Faktor **Konkurrenzdruck**. Netzwerkarbeit bedeutet immer auch, Informationen über sich (und den Betrieb) anderen zugänglich zu machen, sich zu öffnen und von anderen „in die Karten schauen“ zu lassen. Viele KMU haben starkes Misstrauen gegenüber solchen Formen der Kooperation; deswegen funktionieren Netzwerke mit Unternehmen besonders dann, wenn die beteiligten KMU nicht Marktkonkurrenten sind.

Um Zutritt zu Unternehmen zu bekommen und ihr Interesse zu wecken, ist ein „**Türöffner**“ sehr nützlich. Dabei handelt es sich um Personen oder Institutionen, die durch ihr Bekenntnis zu einem Vorhaben andere animieren können mitzumachen. Als Multiplikatoren dieser Art eignen sich beispielsweise Kammerrepräsentanten, Unternehmerpersönlichkeiten, aber auch Personen aus dem politischen Raum wie Bürgermeister oder Landräte. Gerade in regionalen Netzwerken bietet es sich an, einen Politiker als Galionsfigur zu verwenden. Solchen Persönlichkeiten gelingt es schnell, ein „Wir-Gefühl“ in der Region zu erzeugen und durch ihr Beispiel andere mitzureißen.

Der **Erstkontakt** zum Unternehmen ist entscheidend. Dieser sollte keinesfalls über eine Mailing-Aktion erfolgen. Unternehmer erhalten so viel Post, dass sie jede Art von normaler Werbung wegwerfen. Für den Netzwerker gilt es daher, vorab ausreichend Informationen über den Betrieb zu sammeln und dann das direkte Gespräch zu suchen. Ohne eine persönliche Unterredung mit dem Unternehmer oder dem Personalchef bleiben alle Aktivitäten erfolglos.

Der Erstkontakt sollte möglichst weit **oben in der betrieblichen Hierarchie** erfolgen. Jeglicher Veränderungsprozess in einem Unternehmen wird nur dann nachhaltig sein, wenn er von der Betriebsleitung nicht nur geduldet, sondern aktiv nach unten kommuniziert und vorgelebt wird. Im Anschluss ist es genauso wichtig, alle Hierarchieebenen zu erfassen. Niemand darf abgekoppelt werden. Fühlen sich alle Mitarbeiter - einschließlich des Betriebsrats - mitverantwortlich für den Erfolg einer Maßnahme, so wird aus dieser Form von **Beteiligungskultur** nachhaltige Veränderung erwachsen.

Günstig ist es natürlich, wenn der Netzwerker **Referenzen** anderer Unternehmen vorweisen kann. Gibt es gute Beispiele von Interventionen in anderen KMU, die entsprechend kommentiert

wurden, können sie sehr überzeugend auf andere Betriebe wirken. Als Werbemittel bietet es sich daher an, Unternehmer in „**Vor-Ort-Gesprächen**“ mit erfolgreichen Veränderungsprozessen in anderen Unternehmen zu konfrontieren; das gibt ihnen die Möglichkeit, im Originalton zu hören, wie Leitung und Belegschaft ein Problem angepackt und bewältigt haben und Fragen zu stellen.

Regionale Netzwerke, die sich um Weiterbildung in Unternehmen bemühen, sollten stets daran denken, die **regionale Wirtschaftsförderung** ins Boot zu holen. Gerade auf dieser Ebene hat sich die Verknüpfung von Wirtschafts- und Arbeitsförderung als sehr erfolgreich erwiesen. Ein Wirtschaftsförderer, der von einem Konzept überzeugt ist, kann viele Türen öffnen.

Bei der Ansprache von Unternehmen sollten Netzwerker immer auch an das **Sprachproblem** denken. Viele Projektnehmer aus dem Bereich der Förderung der Humanressourcen sprechen eine Kunstsprache, die in Förderprogrammen gehegt wird und deren Benutzung teilweise auch Voraussetzung einer Bewilligung ist („Antragslyrik“). Unternehmer bevorzugen hingegen eine klare, nicht verklausulierte Sprache. Programmcodes und „Denglish“ schrecken sie eher von einer Kooperation ab.

Alle positive Ansprache nützt nichts, wenn der Netzwerker nicht seine **Prozessbegleitungs- und Problemlösungskompetenz** demonstrieren kann. Er sollte daher nicht versuchen, gleich ein ganzes Paket von möglichen Angeboten an den Mann zu bringen. Fragt er gezielt nach betrieblichen Problemen und kann er einfach handhabbare Lösungen vorschlagen, wirkt das wesentlich überzeugender als die Präsentation eines ganzen „Bauchladens“. Ist er erst einmal als potenzieller Helfer etabliert, lassen sich Folgeaufträge leichter realisieren.

Schlussendlich sollte auch die **finanzielle Komponente** gut bedacht werden. Ist ein Angebot zu billig oder gar umsonst, entsteht leicht der Eindruck, es könne auch nichts taugen. Netzwerker sollten daher darauf achten, im Umgang mit Unternehmen durchaus auch eine marktgerechte Leistung anzubieten, die ihren Preis hat. Beahlt der Unternehmer, wird er auch stärker am Erfolg einer Maßnahme interessiert sein und sich dafür aktiv einsetzen.

Für den Netzwerker stellt die Einbindung von Unternehmen alles in allem eine echte Herausforderung dar. Aber die Mühe lohnt sich und trägt dazu bei, neue Geschäftsfelder zu erschließen.