
A Der theoretisch-programmatische Rahmen

1 Der programmatische Kontext der Untersuchung

1.1 Weiterbildungspolitik in Nordrhein-Westfalen

Die weiterbildungspolitischen Ziele der nordrhein-westfälischen Landesregierung manifestieren sich aktuell zum einen in den gesetzlichen Regelungen zur individuellen Weiterbildung und zum anderen in arbeitsmarkt-, wirtschafts- und strukturpolitischen Weiterbildungsförderungen.

1.1.1 Gesetzliche Regelungen zur individuellen Weiterbildung

Neben den bundesweit einheitlichen Gesetzen und Verordnungen zur beruflichen Weiterbildung (vgl. Kap. B.1.3.3.1) wird die Ordnung und Förderung der individuellen Weiterbildung im Lande Nordrhein-Westfalen geregelt durch das Weiterbildungsgesetz (WbG NRW), das im Januar 1975 in Kraft trat² und zuletzt im April 2000 neu gefasst wurde. Dort heißt es u.a., dass nunmehr „zum Aufbau eines Systems lebensbegleitenden Lernens [...] die Einrichtungen der Weiterbildung, die Schulen, insbesondere Schulen des Zweiten Bildungswegs, die Hochschulen und die Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ gehalten sind, zusammenzuarbeiten (§ 5 Abs. 1 WbG NRW; Ausl. RR). Außerdem wird hier berücksichtigt, dass Weiterbildung vor allem auch ein regionalpolitisches Handlungsfeld ist, da sich die Teilnehmer bei Weiterbildungsentscheidungen nicht zuletzt an den Angeboten in ihrem näheren Umfeld orientieren (vgl. Faulstich 1992: 134). Zur Unterstützung der Neustrukturierung der Weiterbildung in der Region findet nach dem neu gefassten Gesetz daher mindestens einmal jährlich eine Regionalkonferenz statt, zu der die Bezirksregierungen u.a. die dort tätigen Träger und Einrichtungen der Weiterbildung einladen (vgl. § 21 Abs. 1 u. 2 WbG NRW).

Zu den Aufgaben der Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen kann man in § 3 Abs. 1 WbG NRW lesen:

„Das Bildungsangebot der Einrichtungen der Weiterbildung umfasst Inhalte, die die Entfaltung der Persönlichkeit fördern, die Fähigkeit zur Mitgestaltung des demokratischen Gemeinwesens stärken und die Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen helfen. Es umfasst die Bereiche der

² Dies, um die Intensionen und die Reformvorschläge des Deutschen Bildungsrates (1970) umzusetzen (vgl. Künzel 2000: 80f.).

allgemeinen, politischen, beruflichen und kulturellen Weiterbildung [...].“
(Ausl. RR)

Schwerpunkt der jüngsten Novellierung des Weiterbildungsbereichs insgesamt ist jedoch faktisch auf Grund knapper Haushaltsmittel die Konzentration der Förderung auf wirtschaftlich bzw. gesellschaftlich relevante Bereiche und damit die Fokussierung auf eine berufsbezogene und politische Bildung (vgl. Künzel 2000: 81f.). Diese Entwicklungsrichtung kann man mit Lisop (1999: 16) kritisch so kennzeichnen:

„Seitdem zu Beginn der neunziger Jahre durch das Land Nordrhein-Westfalen das erste Gutachten zur Rationalisierung des Bildungswesens an eine ökonomische Consulting-Gesellschaft in Auftrag gegeben wurde, steht die sogenannte Luxus- oder Verschwendungslüge im Raum. Sie deklariert indirekt all jenes Lehren und Lernen als Luxus und Verschwendung, das nicht nach dem pseudo-ökonomischen, weil paradoxen Gesetz der Maximierung des Outputs durch Minimierung des Inputs funktioniert.“

Die Ansprüche der in Nordrhein-Westfalen wohnenden oder arbeitenden Arbeitnehmer auf Bildungsurlaub sind im Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz (AWbG NRW) vom 6. November 1984 bzw. der am 29.04.2000 in Kraft getretenen Neufassung geregelt. Damit ist die Landesregierung bemüht, der Freistellung von Arbeitnehmern zum Zweck der beruflichen und politischen Weiterbildung als einer wesentlichen Forderung des Deutschen Bildungsrates (1970) entgegenzukommen. Ob mit der letzten Novellierung kontroverse Diskussionen um dieses Gesetz bzw. um einen Missbrauch der Inanspruchnahme dieser Regelungen ausgeräumt werden können und, ob dadurch eine deutlich höhere Beteiligung an Weiterbildung erreicht werden kann, bleibt abzuwarten.

Die ebenfalls nicht unumstrittene Förderung der Weiterbildung von Arbeitslosen (vgl. Klein/Reutter 1999) wird im 2. SGB III (Änderungsgesetz vom 21. Juli 1999) geregelt. Dieser Bereich der Weiterbildung spielt im Untersuchungskontext keine Rolle, weil es hier ausschließlich um präventive Beschäftigungssicherung geht, und wird hier folglich nicht weiter thematisiert.

1.1.2 Arbeitsmarkt-, wirtschafts- und strukturpolitische Weiterbildungsförderung

Aktuell sieht die nordrhein-westfälische Landesregierung insbesondere die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung als eine Schwerpunktaufgabe ihrer präventiven strukturorientierten Arbeitsmarktpolitik (vgl. u.a. Riepert 2000a; vgl. auch Landesregierung NRW o.J.). „Eine hochwertige Qualifikation ist der wichtigste Schlüssel für den persönli-

chen beruflichen Erfolg jedes Einzelnen“, heißt es in den online-Ausführungen des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT 2000a). Im Vordergrund stehen hier insbesondere diejenigen Entwicklungsbedürfnisse und -chancen des Einzelnen, die als „Faktor Q“ „Motor für Innovation und Fortschritt“ sind und der Stärkung des Wirtschaftsstandortes NRW und der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere seiner mittelständischen Unternehmen³ dienen. (MASQT 2000a) Ausdruck dieser Entwicklung ist u.a. auch die Umstrukturierung der NRW-Ministerien Mitte des Jahres 2000. Der Arbeitsschwerpunkt „Weiterbildung“ des ehemaligen Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung (MSWWF)⁴ ist nun als Arbeitsschwerpunkt „Qualifikation“ dem neuen Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT)⁵ zugeordnet. „Ein so ausgestattetes Ministerium gibt es in keinem Bundesland“, und man verspricht sich davon – so Schartau (2000: 15) – eine „Struktur- und moderne Arbeitspolitik aus einem Guss“.

Die Anpassung beruflicher Qualifikationen an den raschen – insbesondere technologischen – Wandel wird als ein zentrales Instrument der regionalen Wirtschafts- und Strukturentwicklung gesehen und entsprechend gefördert.⁶ In diesem Bereich sieht die Landesregierung NRW ihren Ansatz einer regionalisierten und integrierten Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik mit der Einrichtung von regionalen Beiräten und Regionalsekretariaten als Scharnier zwischen Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Berufsbildung bundesweit als beispielhaft an.

Bereits Ende 1998 hatte die Landesregierung NRW gemeinsam mit Wirtschaft, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und der Arbeitsverwaltung die Weiterbildungs-Initiative NRW (vgl. Weiterbildungs-Initiative NRWa u. b) auf den Weg gebracht, um die berufliche Qualifikation der Beschäftigten zu verbessern, den hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften in besonders betroffenen Bereichen kurzfristig zu decken, die Entwicklung passgenauer Weiterbildungsangebote zu forcieren und die dazu erforderlichen Kooperationen im Weiterbildungssektor zu unterstützen sowie zukunftsorientierte wirtschaftsnahe Qualifizierungsprojekte gezielt zu fördern (vgl. MASQT 2000a). Im Mittelpunkt der präventiven strukturorientierten Arbeitsmarktpolitik stehen insbesondere kleine

³ Unternehmen und Betrieb werden hier sinngleich verwandt.

⁴ Dieses heißt nun Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung (MSWF).

⁵ Dieses hieß vormals Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS).

⁶ Zu den Auswirkungen des Strukturwandels auf die Arbeitsplätze, zur Veränderungsdynamik in den Betrieben und zu den daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten vgl. u.a. Jansen (2000).

und mittelständische Unternehmen (KMU) und ihre Beschäftigten sowie die Beseitigung regionaler Disparitäten. Einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung dieser Politik haben die nun auslaufenden Programme QUATRO und ADAPT geleistet.

1.2 Die arbeitsmarktpolitischen Förderprogramme QUATRO und ADAPT

QUATRO steht für „Qualifizierung, Arbeit, Technik, Reorganisation“ und ist der Titel eines Förderprogramms, das im Rahmen der präventiven strukturorientierten Arbeitsmarktpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen als „Ziel 4“ des Europäischen Sozialfonds (ESF)⁷ umgesetzt wurde. Ziel 4 intendierte die „Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel und an die Veränderungen der Produktionssysteme“ (DG regio 2001c). Zentrale Aspekte dabei waren

- „das frühzeitige Erkennen künftiger Arbeitsmarkttendenzen und Qualifikationsanforderungen
- Schulung, Umschulung, Berufsberatung und -orientierung
- Hilfestellung bei der Verbesserung und Entwicklung von Fortbildungsmodellen zur Bewältigung des aus dem industriellen und technologischen Wandel resultierenden Bedarfs.“ (Europäische Kommission 2001)

ADAPT steht für „Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel“ und war eine Gemeinschaftsinitiative (GI) der Europäischen Kommission und des Landes Nordrhein-Westfalen. Die Gemeinschaftsinitiative ist ein Förderinstrument, das die Europäische Union „ergänzend dort einsetzt, wo die Strukturfonds⁸ Lücken lassen beziehungsweise gemeinschaftsweites Handeln gefragt ist [...] und sie] ist eingebettet in bestehende Strukturen und Prozeduren“ (G.I.B. o.J.a: 4; Erg. u. Ausl. RR). D.h. in Nordrhein-Westfalen ergänzte die Gemeinschaftsinitiative ADAPT das Ziel 4 des ESF und unterstützte damit im Kern die gleichen präventiven Aufgaben und Ziele wie QUATRO.

⁷ Europäischer Sozialfonds (ESF): Der 1960 gegründete ESF ist das wichtigste Instrument der EG-Sozialpolitik. Er dient der Förderung von Maßnahmen zur Berufsausbildung und Umschulung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Etwa 75 % seiner bewilligten Beträge dienen der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. Im Zusammenhang mit den durch das Delors-II-Paket beschlossenen Mittelaufstockungen wurde der Sozialfonds neu ausgerichtet. Ein neuer Schwerpunkt liegt in der Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Arbeitsmärkte sowie der beruflichen Wiedereingliederung von Arbeitslosen. Weitere Maßnahmen beziehen sich [...] auf die Förderung der Chancengleichheit und die Anpassung der Arbeitnehmer an den industriellen Wandel und die Veränderung der Produktionssysteme. (DG regio 2001a; Ausl. RR)

⁸ Der Europäische Sozialfonds ist einer von mehreren Strukturfonds, die der Verwaltung der Kommission unterstehen (vgl. DG regio 2001b).

Die geförderten Modellprojekte der beiden Programme nahmen ihre Arbeit sukzessive ab Mitte 1995 auf. Die Programmlaufzeit endete zwar 1999, die Möglichkeit zur Ausfinanzierung bis ins Jahr 2000 bzw. 2001 wurde jedoch von vielen Projektnehmern genutzt. Die Laufzeit der ADAPT-Modellprojekte wurde weiter in die beiden Förderzeiträume 1995-1997 und 1997-1999 unterteilt (vgl. G.I.B. o.J.a: 5).

1.2.1 Förderphilosophie

Die Programmphilosophie ging davon aus, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als eine tragende Säule⁹ des Arbeitsmarktes und des Strukturwandels oftmals nicht in der Lage sind, dem globalen Wettbewerb durch die notwendigen Innovations-/Reorganisationsprozesse standzuhalten (vgl. u.a. Dobischat/Husemann o.J.: 1, Alten/Weiß 2000: 12). Zielgerichtet sollten daher die Ursachen der Anpassungsprobleme über Qualifizierungen von Beschäftigten und/oder Beratungen in Betrieben zum Nutzen beider Seiten für die dringlichsten Bedarfe sowie mit hoher Wirksamkeit angegangen werden.

Weiterhin wurde angenommen, dass anstehende Modernisierungen in den Betrieben sich „arbeitsorientiert“ bewältigen lassen. Darunter wird eine partizipative Vorgehensweise ohne Verlust von Arbeitsplätzen, einhergehend mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und ggf. mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie die gezielte Berücksichtigung besonders betroffener und benachteiligter Beschäftigungsgruppen verstanden (vgl. Keuken 2000). Dahinter steht ein Menschenbild, das man beispielsweise mit Bosch (1999: 865) in Abgrenzung zum „Marktmodell“ als „sozialpädagogisches Modell“ bezeichnen könnte. Im „Marktmodell“ sollen Beschäftigungsprobleme durch Lohnsenkungen, Niedriglöhne und Lohnsubventionen gelöst werden. Im Vordergrund des „sozialpädagogischen Modells“ hingegen stehen personenspezifische Defizite wie etwa unzureichende Qualifikationen, die es auszugleichen gilt (vgl. ebd.).

Das anspruchsvolle Ziel von QUATRO und ADAPT war es nun, zur nachhaltigen Zukunftssicherung von kleinen und mittleren Unternehmen

„gleichzeitig und gleichrangig die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Einführung neuer Technologien, die Qualifizierung der Beschäftigten sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit

⁹ Kleine und mittelständische Unternehmen werden als das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet (BMW 1997: 16; vgl. auch Kap. B.3.1).

dem Ziel der Erhaltung und Schaffung moderner, zukunftsorientierter Arbeitsplätze“

zu unterstützen (G.I.B. o.J.b: 1).

Im Rahmen von QUATRO wurden modellhaft-innovative Maßnahmen für KMU gefördert, die dort beispielsweise im Zusammenhang mit der Einführung neuer Organisationskonzepte, neuer Produkte und Dienstleistungen, neuer Technologien und/oder neuer Umweltstandards standen. Endbegünstigte Zielgruppe im Sinne der Förderung waren jedoch – hier wie auch bei ADAPT – nicht die beteiligten Betriebe, sondern ihre von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten. Ihr Förderungsbedarf konnte beispielsweise aus der spezifischen Situation ihres Betriebes, der Branche, des Sektors oder der Region heraus gegeben sein. Ein gefördertes Projekt sollte darauf durch Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Qualifizierung sowohl der Mitarbeiterschaft als auch der Organisation¹⁰ selbst reagieren. Weiterhin geht die Förderphilosophie davon aus, dass erfolgreiche zukunftssträchtige und nachhaltige Maßnahmen nur über Partizipation aller Betroffenen sowie inner- und außerbetrieblicher Interessengruppen zu erreichen sind.

Die Gemeinschaftsinitiative ADAPT unterscheidet sich von QUATRO insbesondere durch den zusätzlichen Akzent auf dem Ausbau transnationaler Kooperationen in diesem Bereich.¹¹ Mit ihr wurden vier strategische Ziele verfolgt:

1. „Beschleunigte Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel
2. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Industrie, Handel und Dienstleistungsgewerbe
3. Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch verbesserte Qualifizierung und erhöhte Flexibilität wie Mobilität
4. Antizipation und Schaffung neuer Arbeitsplätze“ (G.I.B. o.J.a: 5).

Dabei wurde ebenfalls angestrebt, dass die Beschäftigten:

- „den betrieblichen Modernisierungsprozeß kompetent mitgestalten lernen und für die hieraus resultierenden neuen Aufgaben qualifiziert werden

¹⁰ Auch im Grundsatzpapier Weiterbildung der Weiterbildungs-Initiative NRW wird nicht nur das „lebenslange Lernen“ jedes Einzelnen, sondern gleichzeitig das Unternehmen als „lernende Organisation“ als „Voraussetzung für die Bewältigung des wirtschaftlichen Wandels“ angesehen (Weiterbildungs-Initiative NRWa).

¹¹ „Im Vergleich zu Ziel 4 liegt der zusätzliche Wert von Adapt in den besonderen Merkmalen der kofinanzierten Projekte. Alle Adapt-Vorhaben müssen transnational, d.h. mit einem ähnlich gelagerten Projekt in einem anderen Mitgliedstaat zusammenarbeiten, innovative Züge aufweisen, d.h. die Einführung neuer Verfahren und Methoden in der jeweiligen Branche ermöglichen und auf andere nationale und europäische Gegebenheiten übertragbar sein.“ (Europäische Kommission 2001)

- die Einführung und Nutzung aufgabenangemessener neuer Technik im Rahmen veränderter Arbeitsorganisationen erlernen
- an der Verbesserung der Arbeitsorganisationen durch entsprechende Maßnahmen konkret beteiligt werden“ (G.I.B.o.J.a: 6).

Dies geschah mit dem Ziel,

„ein stimmiges betriebliches Gesamtarrangement [herzustellen], das durch die Verbesserung von Qualifikationen und Beteiligungsmöglichkeiten die humanen Ressourcen besser entwickelt und nutzt, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Arbeitsplatzsicherheit zu verbessern“ (ebd.; Erg. RR).

Im Sinne der Beschäftigten wurde dabei Wert auf die überbetriebliche Verwendbarkeit der in den Projektqualifizierungen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten gelegt.

1.2.2 Finanzierung

Das Landesprogramm QUATRO und die Gemeinschaftsinitiative ADAPT wurden kofinanziert¹² aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen. NRW hatte entsprechend seiner spezifischen Strukturprobleme eigene Förderkriterien für die Gemeinschaftsinitiative ADAPT entwickelt und stellte dafür ebenfalls Mittel aus dem Landeshaushalt bereit. Die Antragsteller (projektdurchführende Einrichtungen und Betriebe) erhielten bis zu 80 % der förderfähigen Kosten als Zuwendung. Darüber hinaus wurden sie verpflichtet, sich angemessen an den Kosten zu beteiligen, was faktisch überwiegend durch die Bereitstellung von Beratungs- und Lehrkräften bzw. durch die Freistellung von Mitarbeitern für Qualifizierungen sowie durch die Einbringung sonstiger bei den Antragstellern vorhandener Ressourcen erfolgte.¹³

1.3 Programmbegleitende Strukturen

1.3.1 Die landesweite Koordination und Begleitung

1.3.1.1 Der Landesbeirat

Über die Förderfähigkeit von Vorhaben im Rahmen des Landesprogramms QUATRO und der Gemeinschaftsinitiative ADAPT entschied

¹² Die weiteren öffentlichen und sonstigen Mittel haben das gleiche Volumen wie die ESF-Gelder (vgl. Europäische Kommission 2001).

¹³ Zu den Beteiligungsformen der Betriebe vgl. Hägele (2000: 34, Tabelle III-3).

ein Landesbeirat auf Grund von aussagefähigen Kurzbeschreibungen der Antragsteller. Im Fall eines positiven Votums setzte das formelle Antrags- und Bewilligungsverfahren ein, an dessen Ende die verantwortlichen Landesministerien (das Arbeitsministerium¹⁴ und das Wirtschaftsministerium¹⁵) bzw. ihre nachgeordneten Bewilligungsbehörden¹⁶ im Rahmen der verfügbaren Fördermittel und aktueller politischer Erfordernisse eine verbindliche Entscheidung trafen.

Der Landesbeirat flankierte mit seinem Votum diese Entscheidung fachlich. Dies sollte durch seine Zusammensetzung¹⁷ aus allen relevanten Organisationen und Ressorts auf Landesebene gewährleistet werden. Er tagte in regelmäßigen Abständen und erörterte die beantragten Projektvorhaben. Danach sprach er gegenüber den verantwortlichen Landesministerien Empfehlungen aus.¹⁸ Daneben gehören zu den Aufgaben des Landesbeirates

„insbesondere die Erörterung von Ergebnissen des Programmcontrollings und -monitorings, die Diskussion von Evaluierungszielen und -ergebnissen sowie die Mitwirkung bei Überlegungen zur Weiterentwicklung bzw. Modifizierung der Förderstrategie“ (MASSKS 2000a: 20).

1.3.1.2 Die Landesberatungsgesellschaft

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in Nordrhein-Westfalen – kurz: G.I.B. – ist eine landeseigene, privatrechtliche Beratungsgesellschaft (gGmbH) mit Sitz in Bottrop. Dort wurden 1996 die Begleitstrukturen für die Programme QUATRO und ADAPT eingerichtet.¹⁹ Zu den zentralen Aufgaben der G.I.B. gehören die Beratung der Träger bei der Entwicklung förderfähiger Konzepte und die Unterstützung des Landesbeirates bei der Beurteilung beantragter Vorhaben. Dazu beschäftigt sie mehr als 50 Experten, die an der konzeptionellen Entwicklung, Beratung, Umsetzung, Finanzierung und dem Controlling

¹⁴ MASQT, vormals MASSKS und zuvor MAGS

¹⁵ MWMEV, vormals MWMTV

¹⁶ Versorgungsämter

¹⁷ Dem Landesbeirat gehören Vertreter des Landesarbeitsamtes, der Arbeitgeberverbände, der IHK-Vereinigung, des WHKT, des DGB, der DAG, der Einzelgewerkschaft, der kommunalen Spitzenverbände, der zuständigen Ministerien, der Staatskanzlei, der Wohlfahrtsverbände, der LAG kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen NRW, der Umweltverbände, der Bewilligungsbehörde an und als kooptiertes Mitglied außerdem ein Vertreter der Landesberatungsgesellschaft G.I.B. (vgl. MASSKS 2000a: 19f.).

¹⁸ Typische Empfehlungen waren: Befürwortung in der beantragten Fassung ohne Auflagen, Befürwortung mit Auflagen, Zurückstellung mit der Aufforderung zur Überarbeitung, Ablehnung. (G.I.B. o.J.b: 6)

¹⁹ Zuvor war das Institut für Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen zuständig.

arbeitsmarktpolitischer Programme und Projekte im Auftrag und nach Zielvorgaben der Landesregierung arbeiten, um damit zur Förderung der Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen beizutragen (vgl. G.I.B. 1999a: 6). Die handlungsleitenden Teilziele dabei sind:

1. „Schaffung von Integrationschancen für besondere Zielgruppen des Arbeitsmarkts
2. Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik in integrierten Projekten
3. Förderung der Bestandsfähigkeit und Modernisierung in KMU zur Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze durch die Kompetenzförderung von Beschäftigten
4. Förderung von Existenzgründungen und Festigung junger Unternehmen
5. Flankierung bei Unternehmenskrisen in kleinen und mittleren Betrieben.“ (ebd.)

Zielgruppen für die arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungen der G.I.B. sind Existenzgründer, gewerbliche und gemeinnützige Unternehmen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger, Kommunen und Kreise sowie Ministerien und Behörden (vgl. ebd.).

Die G.I.B. hat den Anspruch, „in allen arbeitsmarktpolitischen Feldern präsent zu sein“ (ebd.). Sie nimmt insbesondere eine Scharnierfunktion zwischen der Landesregierung und den Regionen wahr. Dazu koordiniert und unterstützt sie u.a. die Arbeit der Regionalsekretariate, die in Nordrhein-Westfalen ein flächendeckendes dezentrales Netz von Beratung und Unterstützung bilden. Weiterhin will die G.I.B. als Multiplikator zum Transfer von Beispielen guter Praxis zwischen den Bundesländern und den anderen Ländern der EU beitragen (vgl. G.I.B. 1999a: 6).

Die Organisationsstruktur der G.I.B. soll ein zeitnahes und flexibles Reagieren auf die Anforderungen dynamischer Entwicklungen ermöglichen (vgl. G.I.B. 1999a: 8). Zur Sicherung von Effizienz, Effektivität und Transparenz der von der Landesberatungsgesellschaft geleisteten Arbeit wurde ein kontinuierliches Controlling-System eingeführt (vgl. G.I.B. 1998a: 3).

Zum Dienstleistungsspektrum der G.I.B. gehört u.a. eine bedarfsgerechte Beratung und Begleitung von Projekten. Diese umfassen:

1. „Die Entwicklung und Umsetzung komplexer Einzelvorhaben und Modelle
2. Die Weiterentwicklung und Professionalisierung regionaler Träger- und Beratungsstrukturen
3. Die Entwicklung und Umsetzung landesweiter Programme und Initiativen
4. [... Den] überregionale[n] und transnationale[n] Innovationstransfer“ (G.I.B. 1999a: 8; Ausl. u. Erg. RR).

Für das Landesprogramm QUATRO und die Gemeinschaftsinitiative ADAPT fungierte die G.I.B. als operationelle Einheit des programmbeleitenden Beirats. Die Abteilung „Strukturorientierte Arbeitsmarktpolitik“ verfügt dazu über interdisziplinäre Beratungs- und Managementenerfahrungen und über Wissen um die Verzahnung unterschiedlicher Politikfelder und Förderbereiche. Die Mitarbeiter der G.I.B. hatten die meisten QUATRO-/ADAPT-Projekte seit der Antragstellung begleitet²⁰ und waren daher auch in der Lage, den Transfer ihrer Ergebnisse zu organisieren. (Vgl. G.I.B. 1999a: 24.)

1.3.2 Die regionalen Strukturen

Da die Arbeitsmarktpolitik nicht nur die Intentionen der Landesregierung sowie die der Europäischen Kommission berücksichtigen muss, sondern insbesondere regionalen Bedingungen Rechnung tragen soll, initiierte und fördert die nordrhein-westfälische Landesregierung in den arbeitsmarktpolitischen Regionen mit den regionalen Beiräten und den derzeit 30 Regionalsekretariaten ein Netz von regionalen Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, die an den Schnittstellen von Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Berufsbildung angesiedelt sind (vgl. Mankel 2000: 8ff.). Diese dezentralen Strukturen werden von der G.I.B. im Auftrag der Landesregierung durch Informationen, Fortbildungen und Erfahrungsaustausch unterstützt. Dafür besteht insbesondere im Zuge einer weit gehenden Regionalisierung der Abwicklung der oben beschriebenen Antrags- und Bewilligungsverfahren und der Programmbegleitung in der neuen Förderphase 2000-2006 ein stark erhöhter Bedarf.

Für den Projektauftrag sind die regionalen Strukturen der nachfolgenden Förderphase 2000-2006 insofern von Bedeutung, da der Transfer der Ergebnisse von QUATRO und ADAPT sich insbesondere an die Akteure der neuen Förderrunde richtet.

1.3.2.1 Die regionalen Beiräte

Um gezielt an den jeweils regionalen Voraussetzungen und Besonderheiten anknüpfen zu können, sollen die regionalen Beiräte

²⁰ Dazu wurden u.a. verschiedene Unterstützungsmaßnahmen wie z.B. Projektnehmerkolloquien, Fachworkshops, Open Space Konferenzen usw. angeboten (vgl. Loss 2000).

- „regionale Entwicklungs- bzw. Teilentwicklungskonzepte zur Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik erarbeiten,
- Partner der Struktur- und Beschäftigungspolitik zusammenführen,
- den Stellenwert konkreter Projekte in der Region beraten und bestimmen,
- Schwerpunkte und Ziele für die Arbeit der Regionalsekretariate setzen“ (MASQT 2001).

Die zukünftige Regionalentwicklung ist abhängig davon, dass es gelingt, möglichst viele Institutionen und Gruppen zu beteiligen. Denn nur dann können

„Orts- und Sachkenntnisse von Unternehmen, Gewerkschaften und öffentlichen Institutionen [...] in die Entwicklung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen einfließen, damit diese den regionalen Bedürfnissen entsprechend entwickelt und angeboten werden können. Für einzelne Projektträger werden so die vom Land bereitgestellten Programme und Finanzierungsmöglichkeiten transparenter und die Realisierungsmöglichkeiten von Projekten aussichtsreicher“ (ebd.; Ausl. RR).

Gemäß der Rahmenkonzeption des Landes Nordrhein-Westfalen für die ESF-kofinanzierte Arbeitsmarktpolitik 2000-2006 (vgl. MASSKS 2000a: 18) müssen im regionalen Beirat vor Ort zumindest ein Vertreter der Kommune, der Arbeitsverwaltung, der Kammerorganisationen, der Arbeitgeber, der Gewerkschaften, der Wohlfahrtsverbände, der kommunalen Gleichstellungsstellen oder Regionalstellen Frau und Beruf sowie des Bildungsbereichs (Schule, Hochschule, Weiterbildung) beteiligt sein. Je nach Problemlage und Schwerpunktsetzung kommen ergänzend zielgruppenspezifische Vertretungen (z.B. für Migranten, Behinderte) und Umweltverbände hinzu.

1.3.2.2 Die Regionalsekretariate

Einen Erlass über die Aufgaben und Handlungsfelder der Regionalsekretariate gibt es seit 1989. Dieser wurde im Herbst 1999 im Vorfeld der verstärkten Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik ergänzt. Die Regionalsekretariate fungieren nun als Dienstleistungs- und Transferinstanz für die regionalen Beiräte/Konsensrunden. (Vgl. Mankel 2000: 8.) D.h. sie sind nicht nur das Sekretariat der regionalen Beiräte, sondern sie haben als Anlauf- und Informationsstellen für arbeitsmarktpolitische Projekte die Aufgabe, alle regionalen Akteure in diesem Kontext zu beraten. Darüber hinaus regen sie selbst Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen an und begleiten diese (vgl. MASQT 2001). „Damit wird auch die aktive Projektakquise durch die Regionalsekretariate zur Erreichung der geplanten Ziele verstärkt werden.“ (Mankel 2000: 10)

1.4 Typologie der QUATRO-/ADAPT-Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen

1.4.1 Förderschwerpunkte

Die Förderung im Programm QUATRO konzentrierte sich auf die Schwerpunkte

- Vorausschätzung der Entwicklung des Arbeitsmarktes und des Bedarfs an Qualifikationen;
- Qualifizierung, Orientierung, Beratung in/mit Betrieben;
- Verbesserung der Chancen und der Einbeziehung besonders betroffener Personengruppen und
- Verbesserung und Entwicklung geeigneter Weiterbildungsinfrastrukturen.

Die Förderschwerpunkte der Gemeinschaftsinitiative ADAPT waren

- Vermittlung von Ausbildung, Orientierung und Beratung;
- Prognosen, Vernetzung und neue Beschäftigungsmöglichkeiten;
- Anpassung der unterstützenden Strukturen und Systeme;
- Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen und
- BIS (Building the Information Society).

Die in der G.I.B.-online-Datenbank mit Stand vom 18.10.2000 (vgl. G.I.B. 2000a) dazu insgesamt geführten 387 Pilotprojekte verteilen sich nach Förderprogrammen wie in der nachfolgenden Tabelle A.1.1 zu sehen ist.

Tab. A.1.1: Geförderte Projekte nach Programmen

<i>Anzahl der Projekte</i>	<i>Anteil in Prozent</i>	<i>Förderprogramm</i>
243	62,8	QUATRO
129	33,3	ADAPT
10	2,6	Transfer
5	1,3	Sonstige
387	100	Gesamt

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank (vgl. G.I.B. 2000a).

Für den Untersuchungszusammenhang relevant sind lediglich QUATRO- und ADAPT-geförderte Modellprojekte. Dazu werden in der Datenbank 372 Vorhaben aufgeführt, die sich nach Schwerpunkten wie in der nachfolgenden Tabelle A.1.2 aufgeführt verteilen.

Tab. A.1.2: QUATRO-/ADAPT-Modellprojekte nach Förderschwerpunkten

Anzahl der Projekte	Anteil in Prozent	Förderprogramm	Förder-Schwerpunkt
166	44,6	QUATRO	Qualifizierung, Orientierung, Beratung in / mit Betrieben
66	17,7	ADAPT	Vermittlung von Ausbildung, Orientierung und Beratung
32	8,6	QUATRO	Verbesserung der Chancen und der Einbeziehung besonders betroffener Personengruppen
31	8,3	QUATRO	Verbesserung und Entwicklung geeigneter Weiterbildungsinfrastrukturen und Vermittlungsaktivitäten
24	6,5	ADAPT	BIS
20	5,4	ADAPT	Anpassung der unterstützenden Strukturen und Systeme
14	3,8	ADAPT	Prognosen, Vernetzung und neue Beschäftigungsmöglichkeiten
10	2,7	QUATRO	Vorausschätzung der Entwicklung des Arbeitsmarktes und des Bedarfs an Qualifikationen
5	1,3	ADAPT	Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen
4	1,1	QUATRO	Ohne Angabe des Förderschwerpunktes
372	100	Gesamt	

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank (vgl. G.I.B. 2000a).

1.4.2 Laufzeiten

Diese 372 Modellprojekte nahmen ihre Arbeit zwischen dem 01.07.1995 und dem 15.12.2000 auf²¹ und beendeten/beenden²² sie zwischen dem 15.05.1996 und dem 31.12.2001 (vgl. G.I.B. 2000a). Die Projektlaufzeit betrug im Mittelwert rund 26 Monate und beanspruchte minimal zwei und maximal 52 Monate.

²¹ 1995 begannen 10 Modellprojekte mit ihrer Arbeit, 1996 waren es 97, 1997: 58, 1998: 132, 1999: 53 und im Jahr 2000 nochmals 22 Modellprojekte. (Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank; G.I.B. 2000a.)

²² 1996 schlossen 5 Projekte ihre Arbeit ab, 1997 waren es 29, 1998: 60, 1999: 72, 2000: 170 und im Jahr 2001 werden nochmals 36 Modellprojekte ihre Arbeit abschließen. (Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank; vgl. G.I.B. 2000a.)

Tab. A.1.3: Laufzeiten der QUATRO-/ADAPT-Modellprojekte in NRW

<i>Projektdauer</i>	<i>Anzahl der Projekte</i>	<i>Prozent der Projekte</i>
unter einem Jahr	21	5,6
ein Jahr bis unter zwei Jahren	102	27,4
zwei Jahre bis unter drei Jahren	169	45,4
drei Jahre bis unter vier Jahren	78	21,0
länger als vier Jahre	2	0,5
<i>Gesamt</i>	372	100

Rundungsbedingte Differenzen zu 100 %

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank (vgl. G.I.B. 2000a).

Die Projektlaufzeiten sind insofern relevant für die Untersuchung, weil es zukünftig einen deutlich verkürzten Zeitrahmen von geförderten Vorhaben geben wird (vgl. Keuken 2000: 7f.), was für den Ergebnistransfer entsprechend zu berücksichtigen ist.

1.4.3 Projektbegünstigte Klein- und Mittelbetriebe

Die Anzahl der mit beiden Programmen insgesamt erreichten Unternehmen ist beispielsweise in einer Untersuchung des ISG (Stand November 1999, d.h. mit insgesamt 344 bewilligten Projekten)²³ als Zwischenstand dokumentiert und belief sich demnach bis dahin auf etwa 3.500 beteiligte Betriebe²⁴ (vgl. Hägele 2000: 28). Bei der Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen dominierten eindeutig mit etwa der Hälfte in der ersten Förderphase die Industriebetriebe. Ihre Projektbeteiligung war jedoch in der zweiten Hälfte der Förderphase in beiden Programmen deutlich rückläufig. In nennenswertem Umfang vertreten waren darüber hinaus in der ersten Förderphase nur noch der Dienstleistungsbereich und das Handwerk. Beide – insbesondere jedoch der Dienstleistungsbereich – konnten in der zweiten Förderphase sogar noch stark aufholen. (Vgl. Hägele 2000: 25f.)

Bei den projektbeteiligten Unternehmen dominierten ferner eindeutig Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten (vgl. ebd.). Da es jedoch für größere Betriebe leichter möglich war, Mitarbeiter für Qualifizierungen freizustellen, kam die Teilnehmerschaft an den Projektqualifizierungen insgesamt mehrheitlich aus Betrieben mit einer Belegschaft von mehr als 100 Beschäftigten (vgl. ebd.: 26f.).

²³ Riepert (2000b) gibt die Zahl der geförderten Projekte mit 460 an.

²⁴ Mittlerweile sind es etwa 4.000 Unternehmen (vgl. z.B. Schartau 2000: 15; vgl. auch Riepert 2000b).

1.4.4 Qualifizierungsteilnehmer

Die Anzahl der mit beiden Programmen in 344 Projekten bis November 1999 qualifizierten Teilnehmer wird (vgl. Hägele 2000: 28) mit 60.000 KMU-Beschäftigten²⁵ angegeben. Der Frauenanteil lag hier insgesamt nur bei gut einem Viertel (ebd.). Dennoch hält Hägele die Berücksichtigung der Belange von Arbeitnehmerinnen bei QUATRO und ADAPT für angemessen, da

„die Mehrzahl der Projekte mit Unternehmen aus dem industriellen Bereich zusammenarbeitet und überdies in erster Linie Führungs- und Leitungskräfte angesprochen werden. [...] Die Konzentration auf den Industriesektor und auf Führungskräfte ist auch ein Grund dafür, dass weniger als 20 % der Projekte beider Programme spezielle Weiterbildungsangebote für Frauen bereitstellen“ (Hägele 2000: 28; Ausl. RR).

Dies zeigt jedoch (was Hägele allerdings nicht thematisiert), dass Frauen auf allen Führungsebenen deutlich unterrepräsentiert sind und daher verstärkter Förderung bedürfen. Dass ihre Weiterbildungsmotivation hoch ist, geht u.a. daraus hervor, dass sie sich deutlich öfter auf eigene Initiative an Projekten beteiligten als ihre männlichen Kollegen (vgl. Hägele 2000: 85).

1.4.5 Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen

Projektnehmer, d.h. für die Projektdurchführung verantwortliche Antragsteller, waren überbetriebliche Einrichtungen in freier oder öffentlicher Trägerschaft. Diese stellten entweder einzeln oder in Kooperation mit anderen ihre Beratungs- und/oder Weiterbildungsdienstleistungen einem Betrieb, in der Regel aber einem Zusammenschluss von mehreren Betrieben, zur Verfügung. Die 372 QUATRO-/ADAPT-Modellprojekte wurden von 214 Einrichtungen/Organisationen/Institutionen durchgeführt. D.h. mehr als ein Drittel von ihnen waren mit mehreren Projekten vertreten (vgl. nachfolgende Tab. A.1.4).

²⁵ Riepert (2000b) hingegen gibt Ende Oktober 2000 die Zahl der qualifizierten Beschäftigten mit 50.000 an.

Tab. A.1.4: Anzahl der Projekte je Projektnehmer

132 Projektnehmer sind vertreten mit je	1 Projekt
52 Projektnehmer sind vertreten mit je	2 Projekten
11 Projektnehmer sind vertreten mit je	3 Projekten
9 Projektnehmer sind vertreten mit je	4 Projekten
4 Projektnehmer sind vertreten mit je	5 Projekten
1 Projektnehmer ist vertreten mit	7 Projekten
5 Projektnehmer sind vertreten mit je	8 Projekten

214 Projektnehmer sind vertreten mit insgesamt 372 Modellprojekten.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank (vgl. G.I.B. 2000a).

Darunter sind acht Standorte von Kammern mit insgesamt 17 Projekten sowie sieben Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen oder deren An-Institute mit 20 Projekten (eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank; vgl. G.I.B. 2000a). Die Bandbreite geht ansonsten von Unternehmensberatungen über Branchenvertretungen bis hin zu „klassischen“ Aus- und Weiterbildungsanbietern – in der Größenordnung vom Alleinunternehmer bis hin zu Unternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten (vgl. G.I.B. 2000a; vgl. auch Kap. C.2).

1.5 Projekt- und programmübergreifender Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen

Die Inanspruchnahme der Modellförderung im Rahmen von QUATRO und ADAPT war für die Projektbeteiligten mit der Verpflichtung verbunden, interessierten Fachkreisen gegenüber in geeigneter Weise Auskünfte über Zwischen- und Endergebnisse ihrer Projekte zu geben und aktiv eigene Transferaktivitäten und -produkte einzuplanen. Um die Übertragbarkeit der in den Modellprojekten gewonnenen Ergebnisse und Erfahrungen zu erhöhen und den Transfer über die eigentliche Förderphase hinaus zu verbessern, wurden die so genannten Transferprojekte initiiert. Sie sollten dazu beitragen, das Nebeneinander der Modellprojekte zu überwinden und die begrenzte Reichweite ihrer Transferaktivitäten so zu erhöhen, dass eine Diffusion der Ergebnisse und Erfahrungen als „best practice“-Beispiele in die Breite beschleunigt werden sollte. Die Initiierung der Transferprojekte – deren Arbeit weiter unten (Kap. A.1.5.2, A.1.5.3 und A.1.5.4) skizziert wird – ist Teil einer programmübergreifenden Marketingstrategie, die von den Programmverantwortlichen als Konsequenz daraus entwickelt wurde, dass ein

Transfer aus der vorausgehenden Förderrunde in die nun auslaufende zu wünschen übrig ließ.

1.5.1 Vorstellungen der Auftraggeber zum Transfer

1.5.1.1 Marketing und Transfer ohne Evaluation

Die Programmverantwortlichen legten im Rahmen ihres Transferkonzeptes Wert auf die Feststellung, dass QUATRO und ADAPT keine Forschungsprogramme waren und daher auch die Transferprojekte keine Forschungsprojekte sein sollten. Gefragt waren ausschließlich Ergebnisse aus der Praxis für die Praxis. Der Auftrag an die Transferprojekte schloss eine Evaluation explizit aus. Denn – so ein Programmverantwortlicher auf dem Konstituierungsworkshop der „Tour de Transfer“:

Es könne davon ausgegangen werden, dass – mit wenigen Ausnahmen – in den Modellprojekten durchweg gute Arbeit geleistet wurde. Auf Grund der Programmphilosophie seien ohnehin nur solche Projekte gefördert worden, die im Sinne der „Endbegünstigten“ innovativ, modellhaft, transferorientiert und partizipativ vorgehen. (Vgl. Klein/Roß 1999.)

Die Programmverantwortlichen gehen also davon aus, dass i.d.R. „best practice“ bereits dadurch gesichert ist, dass bei Antragstellung geprüft wurde, ob für ein geplantes Vorhaben

- der Bedarfs- und Bedrohungstatbestand der anvisierten Zielgruppe von KMU-Beschäftigten und ihrer arbeitgebenden Betriebe schlüssig dargestellt wurde;
- die schriftliche Darstellung eines als problemangemessen erachteten Vorgehens eine hohe Wirksamkeit erwarten lässt;
- damit zu rechnen ist, dass es von allen inner- und außerbetrieblichen Interessengruppen getragen und vorangebracht wird;
- gegenüber bisherigen Ansätzen etwas Neuartiges geboten wird, das gleichzeitig eine Übertragbarkeit auf andere Situationen und Akteure erwarten lässt bzw. diese aktiv herbeigeführt werden wird. (Vgl. G.I.B. o.J.b: 7ff.)

Dass ein Transferprojekt u.a. die Definition des Ausgangsproblems, die problemangemessene Vorgehensweise und die handwerkliche Qualität der Durchführung sowie das Gelingen der Einbindung aller Interessengruppen nochmals überprüft, um zu eruieren, ob einzelne Vorhaben Intendiertes tatsächlich erreicht hatten, war explizit unerwünscht. Dies zu beurteilen behalten sich die Programmverantwortlichen vor. Da die Modellprojekte programmübergreifend insgesamt zahlreiche positive

Effekte auf unterschiedlichen Ebenen bewirkten²⁶, legten sie den Akzent beim Transfer damit tendenziell auf die Legitimation geförderter Maßnahmen und weniger auf die Sicherung eines Erfahrungsschatzes, für den neben Stärken immer auch Schwächen und Schwierigkeiten im Projektverlauf sowie erfolgreiche Strategien zu ihrer Bewältigung zu thematisieren wären. Gleichzeitig wird bei diesem Ansatz unterstellt, dass die Antragsteller bereits über die erforderliche Professionalität verfügen, relevante Probleme zu erkennen und zielgerichtet zu beseitigen. Die Aufgabe eines Transferprojektes bestünde damit in der unreflektierten, aber werbewirksamen Verbreitung von Projektprodukten unter besonderer Berücksichtigung und Betonung innovativer Elemente.

1.5.1.2 Das „best practice“- und Transfer-Verständnis der Programmverantwortlichen

Die Vorstellungen der Programmverantwortlichen von „best practice“ bzw. die Erwartungen an einen durch die Transferprojekte zu generierenden „Mehrwert“ aus der Begleitung spezifischer Modellprojekt-Sample waren zu Beginn der Arbeit zunächst weitgehend offen. Sie wurden erst im fortgeschrittenen Verlauf bei verschiedenen Gelegenheiten²⁷ spezifiziert und einmal von einem Programmverantwortlichen beispielhaft so illustriert:

„Mit der Einführung von Gruppenarbeit beschäftigen sich möglicherweise 150 Modellprojekte. Wenn man alle Erkenntnisse darüber zusammenbringt und das ‚ideale‘ Curriculum für Gruppenarbeit herausziehen kann, besteht darin das Potenzial für einen ‚Mehrwert‘. Dieser ‚Mehrwert‘ kann als „best practice“ transferiert werden. Die Curricula gilt es dazu inhaltlich und methodisch zu durchdringen²⁸, um im Ergebnis den ‚Mehrwert‘ zu erzeugen.“ (Klein/Roß 1999)

Damit läge m.E. im Ergebnis lediglich ein weiteres – jedoch nicht zwangsläufig ein besseres oder gar das bestmögliche – Curriculum vor.

²⁶ Vgl. Hägele (2000).

²⁷ Hier sind zu nennen: Arbeitstreffen der „Tour de Transfer“ oder Projektnehmer-Kolloquien.

²⁸ Eine derartige Vorgehensweise wird durch den Projektauftrag von QuA-Trans explizit ausgeschlossen.

1.5.1.3 Das „best practice“-Verständnis und die Transfer-Erwartungen der Programmbegleitung

Das Verständnis der Programmbegleitung (G.I.B.) von „guter Praxis“ erkundete ich in Interviews. Es zeigte sich, dass dieses kein ergebnisorientiertes in dem Sinne war, dass ausgehend von der Förderphilosophie einer präventiven Beschäftigungssicherung abschließend festgestellt werden sollte, wie viele Arbeitsplätze gesichert bzw. neu geschaffen werden konnten – so Höfkes (1999). Da es ohnehin gar nicht möglich gewesen wäre, dies zu eruieren, wurde ein Set von Hilfsindikatoren herausgearbeitet, die Erfolge durchaus dokumentieren könnten. Diese folgen – so führt er weiter aus – der Logik der Förderphilosophie, die

„die so genannten Humanressourcen entwickeln will, um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu steigern und dadurch die Arbeitsplätze zu sichern. Dann ist natürlich die einfache Wirkungskette: Steigerung von Kompetenzen, die tatsächlich in Wettbewerbsvorteile oder Wettbewerbsfortschritte münden, ein Indikator dafür, dass Beschäftigung zumindest besser gesichert ist, als sie es vorher war“ (ebd.).

Bei diesen Hilfsindikatoren handelt es sich ausschließlich um betriebliche Erfolge wie verkürzte Durchlaufzeiten, Steigerung der Liefertreue o.ä., die die „endbegünstigten“ Beschäftigten außen vor lassen. Zur Überprüfung dieser stark vereinfachten Wirkungskette und, „um den Nettoeffekt herauszubekommen“, wurden Vergleichsuntersuchungen²⁹ bei nicht an QUATRO oder ADAPT beteiligten Betrieben in Auftrag gegeben. (Vgl. ebd.)

Daneben hatte die Programmbegleitung – so Höfkes (vgl. ebd.) – großes Interesse daran, die „geheimen Lehrpläne“ dokumentiert zu bekommen. Denn Kurskonzepte würden von den Projektverantwortlichen ohne Bedenken offen gelegt. Die wesentlich wertvolleren – weil mit Blick auf Nachahmer/Konkurrenten kaum preisgegebenen – Erfahrungen im Rahmen ihrer Entstehungsprozesse würden hingegen tendenziell zurückgehalten. Schließlich wirkten auch Hürden und Probleme in Projektverläufen in der Außendarstellung nicht so gut. „Aber gerade das sind“ – so Höfkes – „die Erfahrungen, die eigentlich einen Projekterfolg oder zukünftige Projekterfolge viel nachhaltiger sichern“ (ebd.).

Icking (vgl. Icking 1999) sieht die Kriterien des Controlling-Konzeptes, das sich anlehnt an die Kriterien, nach denen Projekte im Vorfeld der Beantragung beurteilt werden, und deren weitere Operationalisierung gleichzeitig als Qualitätskriterien für die Frage an, was „best practice“ ist. Sie unterscheidet dabei vier Kategorien von Kriterien-Bündeln:

²⁹ Vgl. Hägele (2000).

- Bedarfsorientierung (Wie wichtig ist es unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten diese Betriebe, Branchen usw. zu beteiligen?);
- Handwerkliche Durchführung (Ein handwerklich gutes Projekt, das gut auf die Probleme reagiert, ist auch wirksam.);
- Partizipation/Zielgruppenorientierung (Werden die besonders betroffenen Zielgruppen angemessen beteiligt? Wird das Projekt dem Anspruch gerecht, im einzelnen Betrieb alle bzw. möglichst viele Beschäftigte einzubinden?);
- Modellhaftigkeit/Innovationsgehalt (Ein Querschnittskriterium, das den Ausschlag dafür gibt, dass ein Projekt zum „best practice“-Projekt wird.).

Modellhaftigkeit und Innovationsgehalt bringen – so Icking (1999) – unter der Voraussetzung, dass die ersten drei Kriterien erfüllt sind, genau den Qualitätssprung, der „best practice“ ausmacht. Dazu führt sie weiter aus:

„Modellhaft sind Projekte dann, wenn sie Ergebnisse generieren, die von anderen auch genutzt werden können und zumindest mit relativ geringem Aufwand übertragen werden können. Dabei gibt es natürlich für das Kriterium ‚Transfer und Transferierbarkeit‘ Grenzen in der Sache.“ (ebd.)

Damit würde die Lösung von zu spezifischen einzelbetrieblichen Problemen ausgeschlossen. Innovationen erwartet Icking von den Pilotprojekten insbesondere auf der methodischen Ebene der Qualifizierungen (vgl. ebd.).

1.5.2 Aufträge und Arbeitsweisen der Transferprojekte

Die Aufträge an die Transferprojekte waren,

- „best practice“-Projekte ausfindig zu machen („Schätze“ zu heben),
- „best practice“-Beispiele zu systematisieren und zu aggregieren („Schätze“ zu sichern) sowie
- „best practice“-Ergebnisse zu verbreiten („Schätze“ zu transferieren).

Die verschiedenen Transferprojekte betrachteten dazu Ergebnisse und Rahmenbedingungen unterschiedlicher Modellprojektsamples aus der Perspektive spezifischer, gleichwohl projektübergreifender Fragestellungen, um zu projektübergreifend relevanten Aussagen zu kommen. Ziel war es, die so gewonnenen Erkenntnisse beispielhaft zu illustrieren und durch Veranstaltungen, (Print- und digitale) Publikationen sowie Multiplikatoren einer Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen. (Vgl. G.I.B. 2000b.)

Um beim Übergang von QUATRO/ADAPT in die neue Förderphase einen landesweit breitenwirksamen und nachhaltigen Transfer tatsächlich herbeizuführen, galt es darüber hinaus, Vernetzungsstrukturen auf folgenden drei Ebenen und zwischen diesen zu schaffen:

- Ebene 1: Transferaktivitäten der Modellprojekte
- Ebene 2: Arbeit der Transferprojekte
- Ebene 3: Programmübergreifender Transfer

Implizite Aufgabe der Transferprojekte war es in diesem Kontext, Konzepte bzw. Marketingstrategien dafür zu entwickeln,

- *was* (Informationen, Ergebnisse, Produkte, Inhalte, Methoden, grundlegende Prozessmuster usw.) transferiert werden soll;
- *wie*, d.h. mit welchen Transferstrategien, -aktivitäten, -medien diese Informationen transportiert werden können und
- *wem*, d.h. welchen Zielgruppen, diese Informationen zugänglich gemacht werden müssen.

Neben der Konzeptentwicklung galt es bereits frühzeitig mit dem Transfer zu beginnen; d.h. die Arbeit der Transferprojekte bewegte sich parallel auf der Metaebene der Konzeptentwicklung und der Umsetzungsebene. Darüber hinaus galt es, sowohl *auf* als auch *zwischen* den o.g. drei Ebenen Strategien für eine optimale Kombination zwischen zu verbreitenden Informationen, Transferwegen und Zielgruppen zu suchen.

Zusammenfassend verstanden die Programmverantwortlichen – wenn dies auch erst nachträglich explizit so formuliert wurde – den Auftrag an die Transferprojekte als Teil einer Marketingstrategie für „Arbeitsorientierte Modernisierung“, von der man sich für QUATRO/ADAPT eine ähnliche Verbreitung erhoffte, wie dies beispielsweise für die NRW-Gründungsoffensive „GO!“³⁰ der Fall ist. Ein gemeinsames Label für die Kampagne „Arbeitsorientierte Modernisierung“ fehlt bisher allerdings noch. Außerdem muss festgestellt werden, dass im Übergang zur neuen Förderphase selbst die Programmnamen QUATRO und ADAPT noch nicht überall eingeführt sind³¹, während die Nachfolgeprogramme bereits unter neuem Namen laufen.

³⁰ Zu „GO!“ vgl. Landesregierung NRW o.J.: 4, Noll 2000: 295, Varwick 2000: 336.

³¹ Vgl. Roß/Kemper 2000: 8; vgl. auch Kapitel C.3.

1.5.3 Typologie der Transferprojekte

Es sind unterschiedliche Typen von Transferprojekten auszumachen, deren Arbeitsschwerpunkte sich im Hinblick auf die Gewichtung nach den Fragen

- Was soll transferiert werden?
- Wie kann der Transfer erfolgen?
- Wem sollen die Informationen zugänglich gemacht werden?

erheblich unterscheiden. So gibt es beispielsweise programmübergreifende, branchenspezifische, themenspezifische und zielgruppenbezogene Transferprojekte sowie diejenigen, die quer dazu „Schätze“ heben.

1.5.3.1 Programmübergreifende Transferprojekte

So war es nicht Aufgabe des „Kooperationsprojektes Organisation und Herstellung digitaler Produkte am Beispiel der Dokumentation von QUATRO- und ADAPT-Ergebnissen auf CD-ROM“ selbst „Schätze“ zu heben, sondern lediglich die von anderen zusammengetragenen Ergebnisse durch professionelle Aufbereitung und Übertragung auf das digitale Medium (CD-ROM) zu verbreiten. Dadurch sollen Dokumente, Präsentationen und Fragebögen einerseits der Recherche durch einen breiten Interessentenkreis gut zugänglich gemacht werden, und gleichzeitig ihre weitere Verwendung im Original-Layout ermöglicht werden. Um dies zu bewerkstelligen, hatten sich die Mitarbeiter mehrerer kleiner grafischer Betriebe zur Klondyke Crossmedia GmbH zusammengeschlossen. Dieses Transferprojekt-Team hatte Kenntnis von allen anderen Projekten der auslaufenden Förderphase, ohne jedoch selbst die Ergebnisse fachlich bewerten zu können. Seine „best practice“-Auswahl beschränkte sich daher auf Modellprojekte, denen es gelungen war, ihre Dokumentationen und Produkte funktional und angemessen darzustellen. (Vgl. G.I.B. 2000b)

Auch beim „Pressebüro innovative Arbeit in NRW“ (PIA) lag der Akzent weniger auf dem Heben, sondern eher auf dem Systematisieren und Verbreiten von „Schätzen“. Die Mitglieder des Projektteams verstanden sich als „Scouts“ oder „Lotsen“ für Journalisten durch die „Landschaft“ der QUATRO/ADAPT-Modellprojekte. PIA wollte dabei im Politikmarketing neue Wege gehen und die öffentliche Wahrnehmung von QUATRO/ADAPT dadurch erhöhen, dass sie die Presse/Medien mit

öffentlichkeitswirksamen Informationen über interessante Projekte und Gesprächspartner aus diesem Bereich versorgte.

Eine völlig andere programmübergreifende Transferarbeit wurde vom ISG (Köln) mit einer Studie zur präventiven Arbeitsmarktpolitik in NRW geleistet.³² Hier ging man explizit den Nutzen und den Effekten der Programme nach, indem man Beschäftigte und Unternehmensleitungen, Bildungs- und Beratungseinrichtungen sowie unabhängige Bildungsexperten befragte. Programmübergreifend wurde insbesondere die Praxisrelevanz und der Beitrag zur Beschäftigungsentwicklung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die projektbeteiligten Unternehmen beachtliche Modernisierungsfortschritte gemacht haben und im Vergleich zu nicht beteiligten Betrieben deutlich aufholen konnten. (Vgl. Friedrich/Apel/Mathei 1999, Hägele 2000.)

1.5.3.2 Branchen-, themen- und zielgruppenspezifische Transferprojekte

Beispiele für branchenspezifische Transferprojekte sind

- „Change Maschinenbau NRW“ – ein „Partnerschaftlicher Austausch von Erfahrungen aus Modellprojekten der Innovation und Reorganisation im Maschinenbau in Nordrhein-Westfalen“;
- die „Transferoffensive Medienzukunft“;
- die „Transfersicherung für handwerksbezogene QUATRO- und ADAPT-Projekte“ und
- der „Pflegermanagementserver“.

Für diese Transferprojekte ließen sich die Zielgruppen ihrer Aktivitäten/Publicationen konkret ausmachen und eingrenzen, sodass eine zielgruppengerechte Aufbereitung und Ansprache möglich war.

Beispiele für themenspezifische Transferprojekte sind

- „Aufbau und Stabilisierung unternehmensübergreifender Kooperationsverbände“ und
- „Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse – Entwicklung eines Curriculums für betriebliche Prozessgestalter“.

Diese themenorientierten Transferprojekte konnten sich die Aktualität und Attraktivität ihrer Themen für ihre Transferstrategien zu Nutze machen.

³² Diese Studie wird seitens der G.I.B. nicht als Transfer angesehen und das Vorhaben wird entsprechend nicht als Transferprojekt geführt.

Ein Beispiel für zielgruppenspezifische Aktivitäten ist das Transferprojekt „Best Practice in Frauenprojekten“.

1.5.3.3 Querauswertende Transferprojekte

Transferprojekte wie

- „Projektübergreifender Transfer von QUATRO – Vom Modell zur Praxis“ und
- „Erschließung und Verbreitung der Transferpotenziale beruflicher Weiterbildungsangebote und Qualifizierungs- und Trainingskonzepte im Rahmen des NRW-Landesprogramms QUATRO und der Gemeinschaftsinitiative ADAPT“ (QuA-Trans)

arbeiteten in Abgrenzung zu den weiter oben beschriebenen quer zu Branchen, Themen und Zielgruppen am Transfer. Dadurch mussten eigene Konzepte der Systematisierung von Ergebnissen und zur Eingrenzung der Zielgruppen des Transfers erarbeitet werden.

1.5.4 Die Arbeitsgruppe „Tour de Transfer“

Die Transferprojekte nahmen nicht gleichzeitig mit den Modellprojekten ihre Arbeit auf, sondern wurden erst sukzessive initiiert.³³ Mit der Anzahl der Transferprojekte wuchsen auch die Überschneidungsbereiche im Untersuchungsfeld, sodass schließlich im Herbst 1999 mit der Arbeitsgruppe „Tour de Transfer“ auf Anregung aus dem Kreis der Transferprojekte mit Unterstützung der G.I.B. ihre Vernetzung erfolgte. Dadurch sollten auch Synergien erzeugt werden, die zu einer Effektivierung des Transfers insgesamt beitragen. Nachdem die operative und strategische Etablierung der „Tour de Transfer“ erfolgt war, liefen erste gemeinsame Aktionen an.

„Als kooperative Transferprodukte und -aktivitäten der Arbeitsgruppe seien beispielhaft das QUATRO-Internet-Portal www.zukunft-der-arbeitswelt.de, die technische Vernetzung der Projekte durch Einrichtung einer geschlossenen Benutzergruppe im Internet³⁴, die Veranstaltungsreihe „Tour de Transfer“ (in der Erfahrungen, Informationen und Materialien zwischen den Projekten ausgetauscht wurden) oder die gemeinsame

³³ Sie nahmen ihre Arbeit zwischen dem 01.06.1998 und dem 01.03.2000 auf und beenden/beendeten sie zwischen dem 30.09.2000 und dem 30.11.2001. Die mittlere Laufzeit beträgt 22,2 Monate (minimal neun und maximal 38 Monate). Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben in der Datenbank ; vgl. G.I.B. 2000a.

³⁴ Bei dieser Internet-Plattform handelt es sich um den BSCW-Server (Basic Support for Cooperative Work) der GMD (Forschungszentrum Informationstechnik GmbH), Bonn.

Präsentation einiger Transferprojekte auf der weltgrößten Kommunikationsmesse ‚drupa 2000‘ genannt.

Die Arbeitsgruppe versteht sich – auftragsgemäß und in Anlehnung an das allgemeine Transferkonzept – als ‚Hüterin der Schätze des Programms QUATRO‘. Die Gruppe sammelt die Ergebnisse aus den Projekten, führt sie zusammen, entwickelt sie weiter und stellt sie der interessierten Öffentlichkeit und den Akteuren der neuen Programmphase zur Verfügung.“ (Ciesinger 2000: 2)

Die Arbeitsgruppe „Tour de Transfer“ verfügte über umfangreiche Informationen zu einem Großteil der Modellprojekte und verstand sich daher als kompetente Anlaufstelle für alle Fragen arbeitsorientierter Modernisierung. Dieses Potenzial wurde jedoch von den Programmverantwortlichen insgesamt wenig genutzt.

1.6 Neuerungen der nachfolgenden Förderphase

Erst nachdem die Arbeit in den Transferprojekten bereits fortgeschritten war, wurden die Projektteams damit konfrontiert, dass in der neuen Förderphase grundlegende Änderungen anstehen würden. Damit wurden auch konzeptionelle Änderungen für ihre Transferaktivitäten notwendig. Neben der – wie oben bereits skizzierten – weit gehenden Regionalisierung von Begleitstrukturen und den daraus resultierenden neuen Zielgruppen für den Transfer waren nun insbesondere nachfolgend skizzierte Neuerungen zu berücksichtigen.

1.6.1 Neue Fördermodelle für KMU und ihre Beschäftigten

Das Leitbild einer „arbeitsorientierten Modernisierung“ ist auch zukünftig,

„Produktivität, Flexibilität, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherung mit den Beschäftigten durch Qualifizierung und Beteiligung, moderne Arbeitsorganisation, dezentrale Verantwortung, kooperative Führung und aufgabenangemessene Technik“

zu verbessern (Riepert 2000b). Die neuen Förderinstrumente für KMU und ihre Beschäftigten sind nun die Potenzialberatung und das Verbundprojekt. Diese sollen nach den Vorstellungen der Programmverantwortlichen bis zum Ende des Förderzeitraumes im Jahr 2006 von bis zu 10.000 kleinen und mittelständischen Unternehmen in Anspruch genommen werden.

Die Förderung erfolgt in Tagewerken. Anzahl und Kosten der Tagewerke werden bei beiden Förderinstrumenten zwischen den Bildungs-/Beratungsanbietern und den Betrieben frei ausgehandelt. Die Differenz

zwischen den so vereinbarten Kosten und der Festbetragsfinanzierung (vgl. Kap. A.1.6.1.1 und A.1.6.1.2) geht zu Lasten der Betriebe.

1.6.1.1 Die Potenzialberatung

Antragsteller und Zuwendungsempfänger für eine geförderte Potenzialberatung sind die Unternehmen. Die Potenzialberatung soll dazu eingesetzt werden,

„die Stärken und Schwächen eines Unternehmens unter Einbezug aller betrieblichen Funktionsgruppen [zu] ermitteln, einen betrieblichen Handlungsplan zur Verbesserung der Geschäftsprozesse [zu] entwickeln sowie entsprechende Umsetzungsschritte ein[zuleiten]. Gefördert wird die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung zu Themen, die geeignet sind, Prozesse im genannten Sinne in Unternehmen voranzutreiben. Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten können einen Zuschuss für maximal zehn Beratungstagewerke erhalten. Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten können eine Förderung für bis zu 15 Beratungstagewerke erhalten. Der Zuschuss beträgt 1.000,- DM je Tagewerk. Die Dauer einer Potenzialberatung beträgt maximal neun Monate.“ (Keuken 2000: 7; Erg. RR)

Die Potenzialberatung in einem Unternehmen läuft wie folgt ab:

- „Über eine beteiligungsorientierte Analyse der Stärken und Schwächen in allen Handlungsfeldern werden betriebliche Entwicklungspotenziale identifiziert und aktiviert.
- Die betroffenen Mitarbeiter werden aktiv in die Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse einbezogen.
- Mit der Erarbeitung und der Verabschiedung eines verbindlichen Handlungsplanes wird die betriebliche Entwicklung auf die wesentlichen und messbaren Maßnahmeziele konzentriert.
- Mit der Erstellung einer Beschäftigungsprognose werden die Ziele messbar gemacht und für die Programmevaluation als Indikatoren verwendbar.
- Mit der Selbstüberprüfung nach ca. einem halben Jahr der Verabschiedung des Handlungsplans wird ein betrieblicher, beteiligungsorientierter Controllingprozess eröffnet, der auch auf Kontinuität hin orientiert werden soll.“ (Becker 2000; vgl. dazu auch Höfkes 2000a)

1.6.1.2 Das Verbundprojekt

Verbundprojekte hatten sich in der vorausgegangenen Förderphase insbesondere deshalb bewährt, weil in solchen Kooperationen nicht nur miteinander, sondern auch voneinander gelernt wurde. Das Verbundprojekt ist ein zeitlich befristeter Zusammenschluss von mindestens drei und höchstens 10 Unternehmen zum Zweck der gemeinsamen Bearbeitung eines Modernisierungsthemas im Rahmen eines integrierten

Beratungs- und Qualifizierungsprojektes (vgl. Höfkes 2000b). Der Anteil der gemeinsamen Aktivitäten auf Verbundebene muss in der neuen Förderphase mindestens 10 % betragen (vgl. Keuken 2000: 8).

„Auch im Rahmen von Verbundprojekten werden Beratungstagewerke für die einzelnen Unternehmen mit 1.000,- DM je Tagewerk bezuschusst. Darüber hinaus wird explizit die Qualifizierung der Beschäftigten gefördert. Die Unternehmen erhalten je Schultag und teilnehmender/em Mitarbeiter/in einen Zuschuss von 40,- DM.“ (ebd.)

Antragsteller für Verbundprojekte sind Weiterbildungs- und Beratungsanbieter.

1.6.2 Regionale Mittelkontingente und Zielvereinbarungen

Anhand von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Indikatoren werden den 30 Arbeitsmarktregionen nach einer Plausibilitätsprüfung durch die G.I.B. vom Land programmspezifische Mittelbelegungsquoten für fünf Politikfelder³⁵ zur Verfügung gestellt (vgl. Mankel 2000: 8ff.). „Diese Kontingente bilden die finanzielle Grundlage zur Umsetzung der zwischen dem Land und der jeweiligen Region vereinbarten Ziele und Schwerpunkte (Zielvereinbarungen) [...]“ (MASSKS 2000b: 4; Ausl. RR) Basis für die Zielvereinbarungen sind wiederum regionale Rahmenkonzeptionen, in denen zunächst die arbeitsmarktpolitische IST-Situation beschrieben wird, um dann daraus auf Basis aller verfügbaren Konzepte, Untersuchungen und Erfahrungen regionale Ziele und Strategien abzuleiten (vgl. G.I.B. 1999b).

1.6.3 Antrags-, Bewilligungs- und Controllingverfahren

Die Förderanträge für ESF-kofinanzierte Potenzialberatungen und Verbundprojekte werden dem zuständigen Regionalsekretariat zur fachlich-inhaltlichen Bewertung vorgelegt und nach erfolgter Konsenserteilung durch die regionalen Beiräte an die Bewilligungsbehörde (das zuständige Versorgungsamt) weitergeleitet (vgl. MASSKS 2000b: 4). Das begrenzte Mittelkontingent lässt nur eine ausgewählte Anzahl von Verbundprojekten zu. Sie werden im Hinblick auf ihre Bedarfsorientierung und ihre Lösungspotenziale entsprechend intensiv geprüft (vgl. Höfkes

³⁵ Die fünf Politikfelder sind: A) Förderung der Beschäftigung; B) Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt verhindern, Beschäftigungsfähigkeit erhöhen; C) Qualifizierung durch veränderte Systeme berufsbezogener Bildung verbessern; D) Arbeitsorientierte Modernisierung mit den Beschäftigten und Entwicklung des Unternehmergeistes; E) Beschäftigung von Frauen besonders fördern (vgl. Mankel 2000: 8).

2000). Das Instrument der Potenzialberatung hingegen kann und soll im Gegensatz dazu breit umgesetzt werden. Dafür gibt es vereinfachte Konsensverfahren.

Das Controlling-System umfasst sowohl die laufende Erfassung von Projektdaten und ihre zeitnahe Rückmeldung an die Regionen als auch in regelmäßigen Abständen geführte Statusgespräche zwischen Land und Regionen sowie jährliche Statusberichte der Regionalsekretariate. Ergebnisindikator ist dabei der Beschäftigungssaldo in den geförderten Unternehmen. D.h.:

„Die Region A will im Förderzeitraum mit X Mitteln (Input) Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte in Y Unternehmen fördern (Output), die den Beschäftigungssaldo in den beteiligten Unternehmen um Z % verbessern (Ergebnis).“ (Riepert 2000b)

1.7 Fazit

Die Förderung der Weiterbildung soll in Nordrhein-Westfalen als „arbeitsorientierte Modernisierung mit Beschäftigten“ sowohl der Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit als auch der Wirtschafts- und Strukturentwicklung dienen. Hierbei steht eindeutig der Mensch in seiner Funktion als Arbeitnehmer im Vordergrund, und weniger der Mensch als Persönlichkeit mit seinem „Lebensprojekt“ (vgl. Malvache 1999: 182).

In der auslaufenden Förderphase erfolgte die Koordination und Begleitung der Pilotprojekte zentral. In der anlaufenden neuen Förderrunde werden die Mittelkontingente regional verteilt und die Antragsverfahren sowie die Begleitung regionalisiert. Darüber hinaus geht es nun darum, die bereits modellhaft erprobten Maßnahmen breit umzusetzen. Dafür gehen die Programmverantwortlichen davon aus, dass nun keine Entwicklungsarbeiten mehr notwendig sind. „Das Know-how zur arbeitsorientierten Modernisierung muss in Nordrhein-Westfalen nicht mehr erfunden werden“ (MASQT 2000b), erfahren potenzielle Interessenten/Antragsteller bei ZOOM, dem online-Info-Service der Landesregierung für Unternehmen in NRW. Weiter heißt es dort:

„Jetzt kann aus dem reichen Fundus der Programme QUATRO und ADAPT geschöpft werden, die in den vergangenen fünf Jahren umfassende und anspruchsvolle Methoden und Konzepte entwickelt und erprobt haben.“ (ebd.)

Hier und anderswo werden potenzielle Nachahmer auf die digitale Ergebnisdokumentation auf der CD-ROM hingewiesen. Sie ist das zentrale Medium für die Veröffentlichung der QUATRO-/ADAPT-Projekt-

ergebnisse. Die dort gespeicherten „best practice“-Schätze werden zur breiten Anwendung und Nachahmung empfohlen und sie rechtfertigen nach Ansicht der Programmverantwortlichen nun einen deutlich verkürzten Projektverlauf, d.h. sie sollen tendenziell bei minimiertem Input den Output maximieren.³⁶

Während für die individuelle Weiterbildung ein „System des lebensbegleitenden Lernens“ aufgebaut werden soll, hebt die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung als externe Modernisierungsdienstleistung für KMU damit paradoxerweise insbesondere auf die Entwicklung und nachahmende Nutzung von konservierbaren und transferierbaren *Produkten* (Curricula, Instrumente/Methoden der Bedarfsermittlung und Evaluation) ab.

³⁶ „Hierbei wird auch die Frage nach der Effizienz, also den Maßnahmekosten im Verhältnis zu ihrem Output zunehmend Berücksichtigung finden, vor allem, wenn die regionale Mittelquote geringer als in den Jahren zuvor ausgefallen ist.“ (Mankel 2000: 10)