

---

## **C Die empirische Untersuchung**

---

Die empirische Untersuchung wird in drei Kapiteln abgehandelt. Im ersten Kapitel werden die Arbeitsweisen und die Ergebnisse ausgewählter Modellprojekte – angefangen von der Wahrnehmung einer Ausgangsproblemlage bis hin zur erprobten Modelllösung – beschrieben. Im zweiten Kapitel werden die dafür verantwortlichen Einrichtungen skizziert. Im dritten Kapitel wird ein Perspektiv-Wechsel vorgenommen; hier werden die Ergebnisse einer Betriebsbefragung aus einem erweiterten Projektsample vorgestellt.

### **1 „Projektgeschichten“ von der Problemwahrnehmung bis zur Modelllösung**

Nachfolgend werden 13 Modellprojekte in zufälliger Reihenfolge so dargestellt, dass zunächst jeweils die Problemwahrnehmung knapp skizziert wird, um dann die beabsichtigte Vorgehensweise als Grobkonzept gemäß Projektantrag zu beschreiben. Daran schließt stets ein kurzes Fazit zum Entwicklungsstand und den Ergebnissen an, die zum Untersuchungszeitpunkt vorlagen. Ausführlich rekonstruierend nachgezeichnet und transparent gemacht werden die je spezifischen Projektprozesse, aus denen später (Kap. D) erfolgskritische Faktoren abgeleitet werden.

Der Detaillierungsgrad der „Projektgeschichten“ wird explizit stark reduziert und allgemein gehalten, d.h. auf die Nennung von Branchen, allzu spezifischen Zielgruppenmerkmalen, Inhalten usw. wird verzichtet. Zweifellos wird sich der Leser – selbst wenn die Transferierbarkeit dadurch nicht größer wird – an einigen Stellen durchaus wünschen, zu erfahren, von welcher Branche, welcher Zielgruppe usw. die Rede ist. Dies wäre i.d.R. jedoch mit einer Zurechenbarkeit zu konkreten Projekten, d.h. mit dem Verlust der Anonymität der Auskunftgeber, verbunden. (Vgl. Kap. A.2.1.2.3 und A.2.2.4.)

## 1.1 Modellprojekt A

### 1.1.1 Problemwahrnehmung A

Ausgangssituation war der vom Anbieter als Ergebnis einer stichprobenartigen KMU-Befragung wahrgenommene Zeitmangel von Beschäftigten einer Branche, der dringend erforderliches berufsbegleitendes Lernen erschwert – und zwar insbesondere dann, wenn dazu Präsenzveranstaltungen besucht werden müssen. Viele der befragten Unternehmen verfügen nur über eine dünne Personaldecke, weil sie sich – so der Anbieter – obwohl bereits seit einigen Jahren am Markt, immer noch in Gründung befinden. Branchenspezifisches Fachpersonal müsse daher als Allrounder zusätzlich über betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Marketingwissen verfügen. In diesem Bereich läge jedoch eindeutig ein Defizit vor.

### 1.1.2 Das geplante Vorhaben A und die Ziele

Als Problemlösung sollten kurze modulare Lerneinheiten für individualisierte Lernprozesse bei freier Zeiteinteilung angeboten werden, die sich durch einen hohen Problem- und Praxisbezug auszeichnen. Kernstück der Umsetzung sollte die Konzeption und Erprobung einer virtuellen Lernumgebung sein, in der die Lerneinheiten hinterlegt werden.

Gleichzeitig sollte damit experimentiert werden, virtuell einen „sozialen Lernraum“ so zu simulieren, dass er der Atmosphäre einer Präsenzveranstaltung nahe kommt. Dazu umfasste das Konzept drei Schwerpunkte:

- a) eine Plattform zur Bereitstellung von Fernlehrbriefen, die wahlweise online, offline oder als Print-Version bearbeitet werden können;
- b) eine virtuelle Bibliothek, die vertiefende Informationen bietet und um eine Auswahl von weiterführenden externen Links ergänzt ist;
- c) ein Chat-Forum, das den Teilnehmern die Möglichkeit bietet, sich im Problemzusammenhang untereinander oder mit den Tutoren sowie auch informell auszutauschen.

Die einzelnen Lerneinheiten sollten aus folgenden Komponenten bestehen: einem *Instruktionsteil*, der gekoppelt ist an ein *vernetztes Glossar* (Hypertext) sowie einen *Aufgabenteil*, der wiederum via E-Mail direkt an einen *tutoriellen Dienst* angebunden ist.

Individuelle Teilnahmevoraussetzung sollte die Fähigkeit sein, ohne äußeren Druck und regelmäßige Kontrolle selbst gesteuert und motiviert zu lernen, denn es war geplant, das Material den Teilnehmern offen gestaltbar und frei kombinierbar zu überlassen. D.h. Hilfestellungen und/oder Korrekturen der Aufgaben sollten nur auf Wunsch – und zwar über E-Mail erfolgen.

### 1.1.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt A zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – etwa vier Monate vor Ablauf des 40-monatigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Folgende Lehrbriefe konnten von den Teilnehmern abgerufen werden:

- ein Lehrbrief Betriebswirtschaftslehre,
- drei Lehrbriefe Recht,
- eine Modulgruppe Marketing unterteilt in vier thematisch abgegrenzte Einzelmodule im Umfang von insgesamt 26 Lehrbriefen.

Die Maßnahme wurde – so die Projektverantwortlichen – evaluiert. Über Art, Umfang und Ergebnisse der Evaluation liegen keine detaillierten Informationen vor. Ich habe jedoch erfahren, dass den Teilnehmern bei diesem open-learning-Konzept die Struktur fehlte. Daraus wurde noch im Projektverlauf die Konsequenz gezogen, konkrete Wochenpläne vorzugeben. Nicht feststellen ließ sich anbieterseits, ob und inwieweit die registrierten 140 Teilnehmer tatsächlich mit dem zur Verfügung gestellten Material systematisch gearbeitet hatten. Tendenziell wurde es eher nur im Bedarfsfall als Nachschlagewerk genutzt. Ob überhaupt systematisches und nachhaltig wirksames Lernen stattgefunden hat, ist daher fraglich. Gleiches gilt für die jeweils innerbetriebliche Implementierung der Vorhaben, an denen nur einzelne Beschäftigte je Betrieb teilnahmen. Die ausschließliche Kommunikation über E-Mail wurde von den Teilnehmern als problematisch empfunden. Sie konnte den „sozialen Raum“ nicht ersetzen. Ein revidiertes Curriculum, zu dessen Transfer an potenzielle Nachahmer ich beitragen könnte, wurde nicht an mich weitergegeben; es ist auch im ersten Quartal 2001 nicht öffentlich zugänglich.

#### 1.1.4 Der Projektprozess A

Die Projektidee kam vom Anbieter, der auf Grund von im eigenen Haus vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen nach einer Möglichkeit gesucht hatte, für zielgruppenspezifische Curricula betriebliches Interesse zu wecken. Eine Ermittlung des Qualifikationsbedarfs ging der Curriculumentwicklung nicht voraus. Die Herangehensweise diente insgesamt – so ein Projektverantwortlicher – eher der Bekanntmachung eines Angebots als dem Eingehen auf betriebliche oder individuelle Bedarfe. Eine Annäherung an den Bedarf erfolgte im Vorfeld der Beantragung lediglich exemplarisch. Eindeutig klar war danach, dass es in der Branche an kaufmännischen und spezifischen Marketingkenntnissen mangelt. Daraufhin lief die Teilnehmer-Akquise an.

Während des gesamten, äußerst aufwändigen Akquiseprozesses musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Selbst die Tatsache, dass Fernlernen kostenlos angeboten wurde, schien erklärungsbedürftig. Angesprochen wurden die Berufsgenossenschaften, Verbände und Organe der Branche; Informationsveranstaltungen wurden durchgeführt und vor allem wurde parallel eine zeitintensive Telefon-Akquise betrieben. Hinzu kam gezielte Pressearbeit. Schnell und unproblematisch kamen Kontakte nur dort zu Stande, wo ein akuter Bedarf nach Informationen zu den angebotenen Themen bestand. Präventiv geweckt werden konnte er hingegen nicht. Ein erheblicher Teil der Teilnehmer konnte schließlich über die Presse gewonnen werden sowie über Mund-zu-Mund-Propaganda.

Die Begleitung und Beratung der Teilnehmer über einen tutoriellen Dienst umfasste

- auf Wunsch eine telefonische Bildungsberatung bei Anmeldung,
- nach Maßnahmenbeginn eine technische und inhaltliche Beratung per E-Mail,
- die Auswertung der bearbeiteten Aufgabendateien per E-Mail und
- eine Einführung und Diskussion relevanter Themen in Chats und/oder Videokonferenzen.

Transferaktivitäten zur Verbreitung der Projektergebnisse sind mir nicht bekannt.

## 1.2 Modellprojekt B

### 1.2.1 Problemwahrnehmung B

Der verstärkte Druck zu betriebswirtschaftlich effizientem Handeln und die gleichzeitige Notwendigkeit des Wandels von einer Angebotsorientierung hin zur einer Kundenorientierung, um neuen gesetzlichen Anforderungen an soziale Dienstleister zu entsprechen, erfordern neue Arbeits- und Organisationsstrukturen und entsprechende Qualifikationen. Viele – insbesondere kleine Betriebe der Branche – sind nicht in der Lage, ohne Unterstützung von außen einen so tief greifenden Wandel zu vollziehen. Vielmehr haben durch einen Boom von Neugründungen in den Jahren zuvor entstandene Klein- und Kleinstbetriebe mittlerweile in großem Umfang wieder aufgegeben.

### 1.2.2 Das geplante Vorhaben B und die Ziele

Modellhaft erprobt werden sollte, wie und ob solche Reorganisationsprozesse im Verbund gemeinsam erfolgreich bewältigt werden können. Mit einzelbetrieblicher Beratung und Prozessbegleitung sowie einzel- und überbetrieblichen Qualifizierungen sollten die notwendigen Anpassungen herbeigeführt werden. Gemeinsame Qualifizierungen auf Verbundebene waren dazu nicht nur für Fach-/Führungskräfte und Geschäftsführungen vorgesehen. Um die erforderlichen Einsparungen zu ermöglichen, war darüber hinaus beabsichtigt, An-/Ungelernte so zu qualifizieren, dass sie lohnkostenintensive Fachkräfte – innerhalb des engen rechtlichen Rahmens – entlasten können.

Im Ergebnis sollten überprüfbare Qualitätsstandards eingeführt, die Dienstleistungsqualität erhöht und die Kosten für ihre Erbringung gleichzeitig gesenkt werden sowie als Produkt ein übertragbares Curriculum vorliegen.

### 1.2.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt B zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt, d.h. etwa 13 Monate vor Abschluss des 39-monatigen Vorhabens, stellte sich die Situation wie folgt dar:

Das als Projektprodukt angekündigte übertragbare Curriculum lag vor und hatte sich in der bisherigen Erprobung bewährt. Es umfasste folgende lehrgangsförmige Weiterbildungsmaßnahmen:

- Soziale Führungskompetenz im System: Das dreiteilige Seminar behandelt die Themen Konfliktmanagement, Organisation und System sowie Leitungsdiagnostik. Diese bauen aufeinander auf, können jedoch nicht nur im Block, sondern auch einzeln absolviert werden. Der Seminarumfang beträgt drei mal zwei ganze Tage im Abstand von jeweils einem Monat.
- Coaching-Ausbildung im Umfang von insgesamt 30 Weiterbildungstagen im Verlauf von zwei Jahren; davon zwei Kursabschnitte à fünf Tage, vier Kursabschnitte à drei Tage und zwischen den Kursabschnitten acht jeweils eintägige Coachings in Regionalgruppen.
- Fortbildungen für An-/Ungelernte, durchgeführt über einen Zeitraum von etwa einem Jahr und zwar als ganztägige Veranstaltungen im Abstand von 14 Tagen mit einem Unterrichtsvolumen von insgesamt 180 Stunden je Kurs.

Alle Teilnehmer erhielten projektinterne Zertifikate.

Die Teilnahme der An-/Ungelernten war freiwillig. Bis zum Untersuchungszeitpunkt hatten bereits zwei Gruppen mit 14 bzw. 16 Teilnehmern diese Maßnahmen absolviert. Die Entwicklung dieser Zielgruppe wurde von allen Beteiligten positiv bewertet. Dies wurde insbesondere daran festgemacht, dass die Qualifizierungs-Teilnehmer selbstbewusster geworden sind. Sie konnten somit persönlich deutlich von der Maßnahme profitieren. Ferner wurde angenommen, dass sich damit zwar ihre Beschäftigungschancen erhöht hatten, ihre geringfügigen Verdienstmöglichkeiten allerdings nicht. Zweifelhaft war auch, ob und inwieweit sie innerhalb des engen rechtlichen Rahmens Gelerntes tatsächlich unter Aufsicht und Verantwortung von Fachkräften im Arbeitsalltag würden anwenden können.

Inwieweit die einzelnen Führungskräfte von den für sie konzipierten Schulungen ebenfalls nicht nur einen persönlichen Nutzen hatten, sondern damit in die Lage versetzt wurden, die erforderlichen Veränderungsprozesse kompetent zu begleiten, lässt sich zum Untersuchungszeitpunkt nicht bewerten. Gleiches gilt für den jeweils innerbetrieblichen Fortgang der Reorganisationsvorhaben und die Einführung von Qualitätsstandards.

Das gesamte Vorhaben wurde – so der Anbieter – prozessbegleitend und abschließend evaluiert. Über Art, Umfang und Ergebnisse der

Evaluation liegen mir keine Informationen vor. Das Curriculum ist bis zum ersten Quartal 2001 nicht öffentlich zugänglich.

#### 1.2.4 Der Projektprozess B

Die Projektidee hatte sich im Beratungsprozess mit einem Betrieb auf Grund dessen aktueller Problemlage ergeben. Dazu wurden zunächst drei weitere Betriebe mit vergleichbaren Problemlagen akquiriert, die jedoch wegen der allgemein schwierigen Lage der Branche und ihrer damit einhergehenden je spezifischen Krisensituation im Zeitraum zwischen Projektantrag und Bewilligung<sup>112</sup> vom Markt verschwanden. Unmittelbar nach Projektbewilligung musste man daher – nun unter erheblichem Zeitdruck – erneut auf die Suche<sup>113</sup> nach geeigneten Verbundpartnern gehen, an deren Eignung für das Projekt jetzt jedoch höhere Anforderungen gestellt wurden. Nur mühsam gelang es, zwei zwar betroffene jedoch, relativ starke Partner (Marktführer) und zwei deutlich gefährdete kleinere Betriebe für das Verbundvorhaben zu gewinnen. Strategische Verbündete und Kooperationspartner zur Verstärkung konnten trotz intensiver Bemühungen nicht gewonnen werden.

Ebenso viel Mühe wie auf den Akquiseprozess musste auf die Stabilisierung der Verbundkonstellation und die konstante Projektbeteiligung der Partner verwendet werden, die rückblickend jedoch vom Anbieter als durchaus produktiv und synergetisch bewertet wurde.

Die jeweils innerbetriebliche Implementierung des Projektes erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde in Workshops und Seminaren mit den Geschäftsführungen und Führungskräften gearbeitet. Die Einbindung der Beschäftigten wurde dann durch die so vorbereiteten Führungskräfte im jeweiligen Betrieb selbst vorgenommen/moderiert. Innerbetriebliche Akzeptanzprobleme wurden nicht bekannt. Alle Funktionsgruppen und Hierarchieebenen wurden beteiligt.<sup>114</sup> Rückkopplungsschleifen machten den Gesamtprozess transparent.

---

<sup>112</sup> 10 Monate

<sup>113</sup> Dies geschah in Abstimmung mit dem aus der ersten Akquiserunde verbliebenen Betrieb.

<sup>114</sup> Die An-/Ungelernten waren nicht wie andere Qualifizierungszielgruppen von Beginn an bei der Bedarfsermittlung beteiligt. Eine partizipative Vorgehensweise, die ansonsten im Projekt sehr hoch und durchgängig gegeben war und frühestmöglich ansetzte, war mit dieser Zielgruppe u.a. deshalb nicht möglich, weil sie durchweg auf Grund ihres fehlenden Selbstbewusstseins gar nicht in der Lage war, ihre Bedarfe/Bedürfnisse entsprechend zu artikulieren. Diese Zielgruppe hat sich erst im Laufe der Qualifizierungen so entwickelt, dass eine beteiligungsorientierte Bedarfsermittlung möglich war.

Beratung, Bedarfsermittlung, Potenzialanalyse, Qualifizierungen, Organisationsentwicklung, Prozessbegleitung und Evaluation wurden als ein ganzheitlicher Prozess verstanden, dessen Teile sich nicht isolieren lassen, weil sie sich gegenseitig bedingen und fließend ineinander übergehen. Die Organisationsdiagnose bereitete in dieser Sicht nicht nur einen organisatorischen und qualifikatorischen Veränderungsprozess vor, sondern stellte selbst schon einen solchen dar. Beratung wurde hier gleichgesetzt mit Moderation, die Impulse gibt und methodisches Know-how vermittelt, die Fragen stellt und Zusammenhänge verdeutlicht und schließlich durch Feed-backs gemeinsame Erkenntnisse ermöglicht. Verfahren wurde – so die Projektleitung – nach dem Grundsatz: „Nichts überstülpen, sondern beraten und begleiten durch Rückkopplung bzw. Konfrontation.“ Konkret heißt das: Von Beraterseite wurden Vorschläge gemacht, über die gewünschte Vorgehensweise entschied jedoch alleine der Betrieb. D.h. man begleitete den intendierten Veränderungsprozess auch für den Fall, dass er sich mit den Beratervorstellungen nicht oder nicht vollständig deckte. Für die Berater ergaben sich daraus einerseits interessante neue Erfahrungen, tendenziell führte das aber eher zu lernwirksamen „Schleifen“ in Form von „Probelaufen“. Diese kosteten zwar Zeit und schufen z.T. auch neue Realitäten im Betrieb, erhöhten jedoch die Akzeptanz nachfolgender Beratervorschläge. Für den Betrieb bedeutete das im ungünstigsten Fall die Konfrontation mit einer Fehlentscheidung und im Idealfall einen Schritt nach vorn. In beiden Fällen begleitete das Beraterteam die Vorbereitung weiterer Schritte.

Leitbild für die Qualifizierungen – auch mit An-/Ungelernten – war die Veränderung von Einstellungen bei den Beteiligten, nicht etwa nur Wissensvermittlung. Im Qualifizierungsprozess wurde auch mit dieser Zielgruppe insgesamt potenzialorientiert und nicht defizitorientiert gearbeitet. So wurde beispielsweise das durchschnittlich reifere Alter der Teilnehmer und ihr intuitiv einfühlsames Verhalten als wesentliche Ressource für diesen Dienstleistungsbereich eingestuft.

Einzelbetrieblich (am Arbeitsplatz) durchgeführt wurden lediglich Schulungen zur Einführung neuer IuK-Technologien/Konzepte. Die Curricula wurden ansonsten für den gemeinsamen Bedarf (Schnittmenge) der Verbundbetriebe entwickelt. Die parallel laufenden Beratungsprozesse wurden einzelbetrieblich durchgeführt.

Die an-/ungelernten Teilnehmer mussten für die Qualifizierungen Freizeit im Umfang von 90 (der insgesamt 180) Stunden aufwenden. Hinzu kamen Anreisezeiten zum außerbetrieblichen Lernort. Die Arbeitgeber



hatten dafür einen Fahrdienst eingerichtet. Darüber hinaus erhöhte sich die Arbeitsbelastung im Betrieb für die Nicht-Teilnehmer dadurch, dass die Qualifizierungs-Teilnehmer vertreten werden mussten.

Evaluation war – so die Projektverantwortlichen – ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit und wichtigstes Instrument für das Projektmanagement. Sie schloss alle Ebenen (Teilnehmer, Lehrende, Berater, Kunden) ein und wurde für die Bereiche Organisationsanalyse und -entwicklung, Qualifizierungen, Supervision, Coaching und den Projektprozess insgesamt durchgeführt. Zum Einsatz kamen dabei sowohl Teilnehmer-Fragebögen, Gruppengespräche mit den Lehrenden/Beratern und qualitative Interviews auf Kundenebene.

Ein Transfer in Form einer Vernetzung mit anderen Betrieben der Branche in der Region wurde u.a. dadurch herbeigeführt, dass die mit den direkt projektbeteiligten Betrieben entwickelten Qualifizierungen für weitere Interessenten geöffnet wurden und dafür auch aktiv geworben wurde. Darüber hinaus wurden vier Transfer-Workshops durchgeführt.

### **1.3 Modellprojekt C**

#### **1.3.1 Problemwahrnehmung C**

Ein expandierender Wirtschaftszweig leidet auf Grund erst im Aufbau befindlicher Ausbildungsmöglichkeiten einerseits an einem erheblichen Fachkräftemangel. Man arbeitet daher mit „Quereinsteigern“ (überwiegend Akademikern), die sich i.d.R. über „learning by doing“ weiterentwickeln bzw. spezialisieren. Andererseits besteht die Gefahr, dass dieser Personenkreis bei fortschreitender technologischer Entwicklung und veränderten Produktionsprozessen von Beschäftigungslosigkeit bedroht ist. Dies, zumal der Boom in der Branche nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass die Mehrheit der ständig neu entstehenden Betriebe bald wieder um ihr Überleben kämpft und viele von ihnen aufgeben müssen.

#### **1.3.2 Das geplante Vorhaben C und die Ziele**

Um diesem Problem zu begegnen, sollte gezielt ein komplexes modulares Curriculum entwickelt und erprobt werden, das sukzessive ergänzt und modifiziert werden kann. Intendierte Nebeneffekte waren sowohl der Aufbau eines Kommunikations- und Kooperations-Netzwerkes für

die Fort- und Weiterbildung als auch die Etablierung eines bisher kaum vorhandenen Pools an Ausbildern und Weiterbildnern für die Branche.

Die zu entwickelnden Lehr-/Lerneinheiten sollten im Entstehungsprozess einem einheitlichen Dokumentationsraster folgen. Kursinhalte sollten in unterschiedlichen Medien bis hin zum „distance learning“ bereitgestellt werden. Es sollte eine Vielzahl von Modulen mit unterschiedlichen Themen und für unterschiedliche Arbeitsbereiche entstehen, die einerseits ein selbstständiges Lernen und andererseits ein sukzessives Erarbeiten von sich ergänzenden und vernetzenden komplexen Inhalten ermöglichen sollten.

Im Ergebnis sollten die Arbeitnehmer zum lebenslangen Lernen befähigt werden, ihre Flexibilität sollte erhöht werden und durch die Vermittlung von beschäftigungswirksamen Qualifikationen sollten sie an innovative Technologien und Produktionsprozesse angepasst werden.

### 1.3.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt C zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt, d.h. etwa vier Monate vor Ende des 39-monatigen Vorhabens, stellte sich die Situation wie folgt dar:

Es standen sechs Modulgruppen mit etwa 40 Einzelmodulen zur Verfügung, für die sich Interessenten zu Preisen zwischen 300 DM und 3.000 DM je Einzelmodul anmelden konnten.<sup>115</sup> Ein Modul umfasste durchschnittlich 160 Unterrichtsstunden, die in der Regel über einen Zeitraum von zirka 10 Wochen verteilt sind.

Der theoretische Teil der Qualifizierungen wurde zu einem Großteil als Frontalunterricht durchgeführt, der – sofern es sich anbot – um Kleingruppenarbeit o.ä. ergänzt wurde. Der praktische Teil der Qualifizierungen fand in entsprechend ausgestatteten Räumlichkeiten unter Praxisbedingungen statt.

Es waren bis dato insgesamt etwa 350 Teilnahmefälle zu verzeichnen. Folgende Probleme wurden von den Verantwortlichen selbstkritisch wahrgenommen:

- Einige Module wurden gar nicht nachgefragt, andere mussten auf Grund reger Nachfrage wiederholt angeboten werden.

---

<sup>115</sup> Für den Besuch einer ganzen Modulgruppe mit neun Einzelmodulen müssten beispielsweise annähernd 20.000 DM investiert werden. (Die Fördergelder wurden als Honorar für die Modulentwickler und Dozenten verwendet.)

- Die weit über die Normalarbeitszeit hinausgehenden und deutlich davon abweichenden Rahmenbedingungen der Zielgruppe<sup>116</sup> stellen für das Angebot von berufsbegleitenden Qualifizierungen ganz allgemein – und insbesondere für Präsenzveranstaltungen – ein Problem dar.
- Die Teilnehmer waren nur zu einem Drittel – wie erwartet – Arbeitnehmer. Man hatte es überwiegend mit Selbstständigen zu tun.
- Die Akzeptanz der projektinternen Zertifikate war fraglich.
- Das Projekt bzw. das Weiterbildungsangebot war in der Branche noch nicht hinreichend bekannt.
- Das Fehlen von geeigneten Ausbildern und Weiterbildnern und damit das Defizit an pädagogischen Kompetenzen bei den Curriculum-Entwicklern und Lehrenden war offensichtlich.

#### 1.3.4 Der Projektprozess C

Die Lösung der oben beschriebenen Problemlage der Branche ist Auftrag und war Gründungszweck des Anbieters. Im Vorfeld des konkreten Projektes wurden Qualifikationsbedarfserhebungen in Auftrag gegeben. Eine Studie beruhte auf einer Auswertung von 102 Fragebögen,<sup>117</sup> die von Unternehmen der Branche im gesamten Bundesgebiet ausgefüllt wurden. Diese wurden ergänzt durch Fallstudien in 10 nordrhein-westfälischen Betrieben und durch eine Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen in der Fachpresse.

Auf dieser Grundlage wurde ein Grobkonzept und ein einheitliches Dokumentationsraster erstellt. Die Entwicklung der Module wurde an etwa 25 externe fachlich-inhaltliche Experten<sup>118</sup> vergeben.

Die so entstandenen Maßnahmen wurden als Katalog-/Standard-Seminare für individuelle Teilnehmer/Selbstzahler angeboten. Die Termine und die Dozenten für die Durchführung der Maßnahmen standen fest. Die Preise für das modularisierte und branchenspezifisch aufeinander abgestimmte, umfangreiche Gesamtprogramm konnten ebenfalls dem Angebotskatalog entnommen werden. Projektinterne Zertifikate waren vorgesehen.

---

<sup>116</sup> Dieser Personenkreis arbeitet nur projektbezogen, d.h. für Zeiträume von beispielsweise einem Monat, mehreren Monaten oder höchstens einem Jahr – womöglich gleichzeitig für mehrere Auftraggeber – und ist zwischenzeitlich immer mal wieder für mehrere Monate ohne Beschäftigung.

<sup>117</sup> Versickt wurden Fragebögen an 405 Betriebe; 102 vollständig ausgefüllte kamen fristgerecht zurück.

<sup>118</sup> Hierbei handelt es sich um Einzelpersonen oder Kleinteams.

Zur zielgruppenspezifischen Teilnehmer-Akquise wurde wie folgt verfahren: Es wurden für jedes Modul Werbematerialien erstellt und an Personalchefs und Abteilungsleiter in Frage kommender Unternehmen am Sitz bzw. im unmittelbarem Einzugsgebiet des Anbieters versandt. Darüber hinaus wurde in der überregionalen Fachpresse geworben.

Im Ergebnis kam die Mehrheit der so gewonnenen Qualifizierungs-Teilnehmer zwar aus der näheren Umgebung, grundsätzlich gab es jedoch NRW-weite Nachfragen und vereinzelt sogar bundesweites Interesse. Besondere Vorkenntnisse waren nur für zwei Modulgruppen erforderlich. Ansonsten wurde eine Eignung der Teilnehmer für die Maßnahmen nur dann überprüft, wenn die Nachfrage größer war als das Angebot.

Die Interessenten wurden auf Wunsch individuell beraten. Mit den beschäftigenden Betrieben wurde zu keinem Zeitpunkt im Projekt Kontakt aufgenommen. In welchem Umfang und mit welchem Ergebnis das Projekt evaluiert wurde, ist mir nicht bekannt.

Um der Verpflichtung zum Transfer zu genügen, wurden bis dato zwei „Kontaktbörsen“ veranstaltet. Dazu wurden alle Modulentwickler, die Qualifizierungs-Teilnehmer sowie Branchenvertreter und Firmen eingeladen. Zum Ende des Projektes war nochmals eine solche „Kontaktbörse“ vorgesehen. Daneben sollte es eine schriftliche Dokumentation geben. Im Projekt gewonnene Erfahrungen konnten darüber hinaus bereits für ein Nachfolgevorhaben genutzt werden.

## **1.4 Modellprojekt D**

### **1.4.1 Problemwahrnehmung D**

Ausgangsproblemlage sind veränderte Kundenwünsche sowie erhöhte Anforderungen an Qualität und betriebswirtschaftlich effizientes Arbeiten in einem personenbezogenen Dienstleistungsbereich. Durch enger werdende finanzielle Spielräume ergibt sich eine verschärfte Konkurrenzsituation und eine damit einhergehende Bedrohung von Arbeitsplätzen.

#### 1.4.2 Das geplante Vorhaben D und die Ziele

Das Projektkonzept sah nach der Installierung der Projektgremien eine Organisationsdiagnose in den beteiligten Verbundbetrieben vor. Dann sollten einzelbetrieblich Anforderungsprofile für unterschiedliche Kundensysteme entwickelt sowie Beschreibungen der Leistungsprofile vorgenommen werden. Auf dieser Basis sollten dann Qualitätsstandards für die Dienstleistungen erarbeitet werden. Darauf abgestimmt werden sollten die einzelbetrieblichen Organisations- und Personalentwicklungs-Maßnahmen sowie Marketing- und Controllingkonzepte.

Der ganzheitlich-systemische Ansatz sollte einzelbetrieblich zu einer „Kulturveränderung“ beitragen, die sowohl neue Einstellungen, Sichtweisen und Bewertungen als auch neues Verhalten und Tun ermöglicht bzw. verlangt. Als wichtiges Element in diesem Zusammenhang wurde die Verschriftlichung von Leistungsangeboten und den zu ihrer Erbringung notwendigen Prozessabläufen angesehen. Dabei sollten die Potenziale aller Beschäftigten und Führungskräfte aufgedeckt sowie optimal eingesetzt und weiter entwickelt werden. Die Vorgehensweise war als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht und sollte dauerhaft in den beteiligten KMU implementiert werden.

Organisationsentwicklung, Beratung, Bedarfsermittlung, Qualifizierung, Unterstützung beim Transfer ins Praxisfeld und die prozessbegleitende Evaluation sollten im vorliegenden Ansatz als ein ganzheitlicher Prozess verstanden werden.

Die Zusammenarbeit im Verbund sollte synergetische Arbeit an ähnlichen Problemstellungen und gemeinsame Mitarbeiterqualifizierungen ermöglichen.

Im Ergebnis sollten die Dienstleistungsqualität, die Kundenzufriedenheit und die Umsätze bei gleich bleibenden oder sinkenden Kosten erhöht werden, sodass die Arbeitsplätze gesichert werden.

#### 1.4.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt D zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – d.h. zwei Monate vor Ende des etwa 2,5-jährigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Es lagen umfassende Seminarkonzepte für alle Mitarbeitergruppen/Hierarchieebenen mit dem Fokus Qualitäts- und Kundenorientierung vor. Daneben gab es praxisnahe Checklisten und Fragebögen zur Er-

stellung von Qualitätshandbüchern, zur Beschreibung der Leistungsqualität, zur Durchführung von Kunden- und Teilnehmerbefragungen sowie methodische Hilfestellungen zur Einführung eines Systems der Qualitäts- und Kundenorientierung. Die Entwicklung übertragbarer Produkte und Konzepte wurde explizit unter Vernachlässigung zu spezifischer einzelbetrieblicher Lösungen vorangetrieben. Ergebnisse und Rahmenbedingungen ihrer Entstehung wurden zeitnah online öffentlich zugänglich gemacht.

Die Projektarbeit hatte zu nachhaltigen Veränderungen in den beteiligten Betrieben geführt, deren längerfristiger Nutzen sehr hoch eingeschätzt wird. Die Arbeitsplätze konnten tendenziell nachhaltig gesichert werden.

Die jeweils einzelbetrieblich vereinbarten Projektziele wurden in zwei Verbundbetrieben rückblickend als realistisch angesehen und wie vereinbart erreicht. Beim dritten Verbundpartner musste situationsbedingt davon abgewichen werden. Die daraufhin neu festgelegten kleineren Projektschritte konnten jedoch ebenfalls erfolgreich bewältigt werden. Zwischenzeitlicher Personalwechsel auf der Geschäftsleitungsebene in diesem Betrieb hatte zum Teil jedoch auch Auswirkungen auf der Steuerungsebene des Gesamtprojektes.

#### 1.4.4 Der Projektprozess D

Im Rahmen eines einzelbetrieblichen Beratungsprozesses wurde ein erheblicher Beratungs- und Qualifizierungsbedarf sichtbar, für dessen Finanzierung es zunächst keinen Weg zu geben schien. Erst die Möglichkeit einer Förderung führte zur eigentlichen Projektidee. Diese wurde als gemeinsames Grobkonzept der Unternehmensberatung und des Betriebes als Antrag auf Förderung vorgelegt. Eine Bewilligung wurde jedoch nur für den Fall in Aussicht gestellt, dass das Vorhaben zu einem Verbundprojekt ausgeweitet würde.

Die Akquise von zwei Partnerbetrieben mit ähnlich gelagerten Problemen gestaltete sich unproblematisch, da man sich in der Branche kennt. Der Anbieter sprach einen ihm bekannten Betrieb an und der mitinitiiierende Betrieb ebenso. Beide gut geeigneten Partner konnten auf Anhieb für das Projekt gewonnen werden.

Arbeitsaufwändiger als geplant gestaltete sich im Vorfeld die branchenübergreifende Recherche nach bereits vorhandenen Lösungsansätzen

– insbesondere für Qualitätsstandards. Diese blieb nahezu erfolglos, sodass der Entwicklungsaufwand sehr hoch war.

Bei der jeweils innerbetrieblichen Implementierung des Vorhabens gab es einige Hürden. Wie im Vorfeld erwartet, stieß insbesondere das Anliegen, eine notwendige Verschriftlichung von Vorgängen und Ergebnissen der Leistungserbringungsprozesse herbeizuführen, auf individuelle Widerstände. Es wurden Befürchtungen geäußert im Hinblick auf den Verlust von Flexibilität und Handlungsspielräumen, eine Zunahme von Verantwortungs- und Leistungsabgrenzungen einhergehend mit dem Rückzug auf festgeschriebene Anforderungen sowie den Aufbau eines Klimas von Kontrolle und Misstrauen zum Nachteil informeller Kontakte. Durch eine partizipative<sup>119</sup>, potenzialorientierte Vorgehensweise, die allen transparent gemacht wurde, ließen sich diese unzutreffenden Annahmen weitgehend und überwiegend rasch ausräumen. Die Projektverantwortlichen hatten mit genau diesen Widerständen gerechnet und waren somit darauf vorbereitet.

Im Nachhinein wurde dazu festgestellt, dass es möglicherweise sinnvoller gewesen wäre, etwa ein halbes Jahr lang nur mit den Geschäftsführungen zu arbeiten und erst dann wesentlich differenzierter und zu eingeschränkteren Fragestellungen beteiligungsorientiert vorzugehen bzw. dies je nach vorgefundener Beteiligungskultur differenziert zu handhaben.

Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe wurden zunächst auf Geschäftsleitungsebene ausgemacht und dann innerbetrieblich im Rahmen von Workshops kommuniziert. Insbesondere Organisationsanalysen und Stärken/Schwächen-Analysen wurden auf diese Weise durchgeführt. Daneben wurden anhand von schriftlichen Vorabbefragungen Leitfragen für Interviews und Fragebögen entwickelt und eingesetzt. Die Ergebnisse wurden wiederum auf Workshops und in Teamgesprächen in die Betriebe rückgekoppelt und dort reflektiert. Damit wurde die Basis für eine gemeinsame Verständigung zur weiteren Vorgehensweise geschaffen. Kundenbefragungen (Interviews und Fragebögen) kamen hinzu. Im Einzelnen wurden Daten

- zum Leistungsangebot,
- zu zentralen Prozessen (d.h. den internen Dienstleistungen und Kommunikationsstrukturen),
- zur wirtschaftlichen Situation einzelner Bereiche und des gesamten Betriebs,
- zu Stärken und Schwächen,

<sup>119</sup> Alle Beschäftigten und Führungskräfte wurden direkt oder indirekt einbezogen.

- zur Qualifikation und zum Qualifizierungsbedarf,
- zu relevanten Umwelten und deren Anforderungen sowie
- zu Veränderungs- und Lösungsvorschlägen

erhoben. Dabei war die Akzeptanz von Interviews und Workshops deutlich höher, als die von schriftlichen Befragungen. Insbesondere stellte sich heraus, dass beispielsweise in einem Betrieb die Fragebögen gar nicht an alle Betroffenen verteilt wurden. Dies führte dazu, dass von ihren Vorgesetzten übergangene Mitarbeiter entsprechend demotiviert waren. Die Befragung wurde vom Anbieter daraufhin in Eigenregie wiederholt.

Unterschiedliche Curricula wurden genau auf die zu reorganisierenden Geschäftsprozesse zugeschnitten und überwiegend überbetrieblich durchgeführt. Über den Projektverlauf hinweg wurden in den Qualifizierungen fachspezifische und übergreifende Themen wie Projektmanagement, Mitarbeiterführung, Kundenorientierung, Gruppenarbeit, professionelle Gesprächsführung usw. behandelt. Zu spezifische einzelbetriebliche Bedarfe wurden zu Gunsten einer breiten Transferierbarkeit explizit vernachlässigt. Zu den im klassischen Sinne lehrgangsförmigen Maßnahmen gehörten neben Coachings für die Geschäftsführungen, Moderationstrainings, EDV-Schulungen und eine modularisierte Anleiterfortbildung. Die fünf hierzu entwickelten Module hatten einen Umfang von jeweils drei Tagen. Die Teilnehmer arbeiteten parallel dazu in moderierten Arbeitsgruppen an der praktischen Umsetzung im jeweiligen Betrieb.

Die Beratung und Prozessbegleitung folgte den Grundsätzen,

- möglichst alle relevanten Einflussfaktoren zu berücksichtigen und keine isolierten Betrachtungen anzustellen;
- Hilfe zur Selbsthilfe auf dem Weg zu einer lernenden Organisation zu leisten;
- potenzialorientiert vorzugehen;
- im Veränderungsprozess Bewahrenswertes zu bewahren;
- alle im Betrieb zu informieren und soweit als möglich zu beteiligen;
- für Modifikationen offen zu sein;
- konkrete Umsetzungsschritte gemeinsam zu planen;
- ihre Umsetzung zu begleiten.

Die Prinzipien des Projektmanagements waren es,

- Auftrag und Ziele klar zu definieren;
- eine funktionsfähige Projektorganisation zu etablieren;
- Projektphasen und Meilensteine festzulegen;



- Ressourcen wirtschaftlich zu verwenden;
- Fortschritte zu dokumentieren;
- Ergebnisse und Erkenntnisse an die Beteiligten zurückzukoppeln;
- mit Störungen flexibel umzugehen;
- Daten und Informationen sensibel zu behandeln;
- auf die Einhaltung gemeinsamer Handlungsleitlinien zu achten.

Die Verantwortung für zugekaufte Fremdleistungen wurde vom Anbieter nicht aus der Hand gegeben. D.h. das Qualifizierungskonzept eines Kooperationspartners wurde überprüft und notwendige Modifikationen wurden selbst vorgenommen.

Ein Teil des erst im Projektverlauf aufgedeckten Beratungsbedarfs musste nach wie vor ungedeckt bleiben, da seine Bearbeitung zu weit von den bereits fixierten Projektzielen abgewichen wäre. Insbesondere wären aus Sicht der Projektverantwortlichen einschneidendere Maßnahmen in den Betrieben notwendig geworden, die jedoch der Förder voraussetzung, Arbeitsplätze zu erhalten, entgegengestanden hätten.

Als schwierige und ungewohnte Gratwanderung sowie für einen erfolgreichen Projektverlauf tendenziell hemmend empfand man die Balance zwischen dem aus professionellem Verständnis tatsächlich notwendigen betrieblichen Organisationsentwicklungsbedarfen und der Beschränkung auf die im Projektantrag förderungsbedingt zu Beginn fixierten Ziele. Immer wieder musste man sich vergegenwärtigen, dass bei einem Modellprojekt nicht ausschließlich die konkreten einzelbetrieblichen Problemlagen im Vordergrund stehen konnten. Mit dem Ausbalancieren zwischen der Lösung konkreter betrieblicher Probleme und dem Zwang zur Entwicklung eines verallgemeinerbaren Modells hatte man sich über den gesamten Projektverlauf hinweg zwar schwer getan, war aber weitgehend offen damit umgegangen, indem man die Verbundbetriebe sowohl auf diesen „Drahtseilakt“ als auch auf die zwangsläufig unbewältigt gebliebenen innerbetrieblichen Problembereiche aufmerksam gemacht hatte. Daraus resultierte dennoch eine unterschwellige Unzufriedenheit bei den Projektverantwortlichen, wohingegen die Betriebe durchweg zufrieden mit dem Erreichten waren.

Mit den Transfer-Workshops konnten NRW-weit insgesamt 40-50 Betriebe der Branche erreicht werden, um ihnen das Modellprojekt vorzustellen. Eine umfangreiche Dokumentation aller Projekterfahrungen und -ergebnisse steht allen Interessenten auch nach Projektende noch im Internet zur Verfügung bzw. kann als Print-Version bezogen werden.

## 1.5 Modellprojekt E

### 1.5.1 Problemwahrnehmung E

Zur Beschleunigung des industriellen Wandels in der Region sollten nach Wahrnehmung des Anbieters in möglichst vielen Betrieben Beschäftigte dazu befähigt werden, sich aktiv an der Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte und der Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse zu beteiligen. Konzepte für dahingehende Qualifizierungen stehen noch nicht zur Verfügung. Darüber hinaus ist das Problembewusstsein für die Notwendigkeit von betrieblichen Reorganisationsprozessen und die Einführung neuer Arbeitskonzepte sowie deren professionelle Begleitung noch nicht weit verbreitet.

### 1.5.2 Das geplante Vorhaben E und die Ziele

Für die voraussehbaren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Betrieben, die in der Lage gewesen wären, kontinuierlich an der Entwicklung praxisnaher Konzepte mitzuwirken, hatte man folgende Lösung gefunden: Um zu brauchbaren und nachhaltigen Ergebnissen zu kommen, sollte zunächst mit einem Modellbetrieb gearbeitet werden, der sich als Kooperationspartner bereits bewährt hatte. Es handelte sich hier zwar um einen vergleichsweise großen Betrieb, bei dem jedoch viele Bereiche so dezentralisiert worden waren, dass sie nun selbst den Charakter von KMU hatten.

Bestandteil des Konzeptes war es, Referenten/Dozenten/Trainer z.T. aus den beteiligten Unternehmen selbst zu rekrutieren. Insbesondere der Modellbetrieb verfügte dafür über entsprechend qualifiziertes und geeignetes Personal.

Mit dem Modellbetrieb entwickelte Konzepte und die bei ihrer Erprobung dort gemachten Erfahrungen zu verschiedenen Themenbereichen sollten anderen Unternehmen der Region in problemorientierten Workshops und durch differenzierte Beratungs- und Qualifizierungsangebote zugänglich gemacht werden, um sie für eine Beteiligung zu gewinnen.

Als Arbeitsschritte waren geplant:

- Entwicklung eines Qualifizierungs- und Transferkonzeptes gemeinsam mit dem Modellbetrieb;
- Erprobung des Konzeptes im Modellbetrieb;
- Umsetzung der Qualifizierungen mit weiteren KMU der Region;

- abschließende Evaluation.

### 1.5.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt E zum Untersuchungszeitpunkt

Annähernd zwei Jahre nach Ende des 32-monatigen Vorhabens stellte sich die Situation wie folgt dar:

Eine Seminarreihe für Prozessbegleiter wurde gemeinsam mit dem Modellbetrieb entwickelt und erprobt. Für die anschließende Umsetzung in der Region konnten etwa 30 KMU gewonnen werden, die jeweils einzelne Mitarbeiter zu den Qualifizierungen entsandten. Über die individuellen und betrieblichen Erfahrungen mit der Maßnahme liegen mir keine Informationen vor.

Gut bewährt hatte sich aus Anbietersicht das Konzept, Referenten/Dozenten/Trainer aus den projektbeteiligten Unternehmen selbst zu rekrutieren. Ihr zwischenbetrieblicher Einsatz förderte u.a. auch eine regionale Vernetzung.

Mehrfacher Personalwechsel auf Anbieterseite hatte die Projektarbeit erheblich erschwert und blieb auch für das Ergebnis nicht ohne Folgen. Der dokumentierte, aber auch der faktische Erfolg des Projektes bei Personalkontinuität wäre – so ein Projektverantwortlicher – vermutlich größer gewesen. So konnten lediglich die Curricula für den Transfer aufbereitet werden; die wertvollen Erfahrungen im Rahmen des Entstehungsprozesses hingegen nicht mehr.

### 1.5.4 Der Projektprozess E

Die Projektidee ging aus einer bereits bewährten Kooperation zwischen dem Anbieter und einem großen betrieblichen Kunden hervor. Das Projekt wurde gemeinsam initiiert und die Curricula für die Qualifizierungsmodule wurden gemeinsam entwickelt und erprobt. Über den Entstehungsprozess selbst liegen mir keine Informationen vor.

Für die Umsetzung von Qualifizierungen zum betrieblichen Prozessbegleiter wollte man anschließend möglichst viele Betriebe hinzugewinnen. Über den Modellbetrieb gab es Kontakt zu drei weiteren Unternehmen, die dort Zulieferer sind. Die Akquisegespräche führte man gemeinsam. Einen dieser Betriebskontakte bezeichnete der Anbieter als „sehr Gewinn bringend“, die anderen als eher ungeeignet, sodass

man über das bereits anbieterseitig bewährte Instrument „Einladung zu Workshops“ weitere Betriebe für eine Projektbeteiligung gewinnen wollte.

Die Informationen im Vorfeld der Workshops wurden so breit wie möglich gestreut. Dazu verfügt man über einen Verteiler von mehreren hundert Ansprechpartnern. Hieraus resultierten zahlreiche Rückmeldungen. Darüber hinaus fragten einzelne Stammkunden von sich aus nach aktuellen Angeboten. Mund-zu-Mund-Propaganda tat auch ihre Wirkung. Wichtig für den Projekterfolg waren direkte Verbündete – insbesondere Betriebsräte und Gewerkschaften. Der Weg über einen regionalen Unternehmerverband brachte hingegen keine weiteren Betriebskontakte.

Anfangs bot man darüber hinaus noch „offene“ Sensibilisierungsmodule zu einigen Themen an, die Interessierten als Entscheidungshilfe zur Teilnahme an den eigentlichen Weiterbildungsmodulen dienen sollten.

Im Ergebnis der Bemühungen entsendeten etwa 30 Betriebe jeweils einzelne Mitarbeiter zu den Projektqualifizierungen. Betriebsspezifische Bedarfsermittlungen wurden in so gewonnenen Betrieben aus zwei Gründen nicht durchgeführt. Zum einen gab es bereits das inhaltliche „Korsett“ durch die modellhaft erprobten Qualifizierungen, sodass ohnehin nicht das gesamte Bedarfsspektrum bearbeitet werden sollte. Zum anderen hält man „klassische“ Bedarfsabfragen im Hinblick auf zukünftige Anforderungen für ungeeignet und sieht vielmehr die Annäherung an Bedarfe bereits als einen Teil des Lernprozesses an. So wurden in den laufenden Qualifizierungen die Teilnehmer im Hinblick auf die konkreten Anwendungszusammenhänge befragt. Modifikationen des Curriculums ergaben sich durch den Input von fortgeschrittenen Teilnehmern, sodass auch auf diese Weise eine Annäherung an den Bedarf stattfand.

Bei zukünftigen Umsetzungen würde man tendenziell das Vorhaben mehr eingrenzen und die Rollen und Funktionen der Beteiligten klarer definieren. Weiter gehende Informationen über den Projektprozess – insbesondere über die Evaluation – liegen mir nicht vor.

Die Transferaktivitäten konnten nicht wie geplant durchgeführt werden. Als nachhaltig gelungen wurde anbieterseitig tendenziell nur der Transfer im eigenen Haus bezeichnet.

## 1.6 Modellprojekt F

### 1.6.1 Problemwahrnehmung F

Die besondere Problemlage eines benachteiligten regionalen Wirtschaftsraumes erfordert ebenso wie das durchweg geringe Qualifikationsniveau eines erheblichen Teils der Beschäftigten dort ein aufeinander abgestimmtes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept für KMU. Der Standort ist geprägt durch kleine und mittelständische Produktionsbetriebe (60 %), die vorwiegend drei Branchen angehören und überwiegend An-/Ungelernte (bis zu 70 %) beschäftigen.<sup>120</sup> Noch Mitte der 80er Jahre war die wirtschaftliche Situation der Region gut und die Zahl der Arbeitslosen gering. Auf Grund der bis dahin nicht vorhandenen Zwänge ist jedoch nahezu kein Flexibilitätspotenzial vorhanden. Zur Verbesserung der Situation ist nun eine regionale Qualifikationsoffensive notwendig. Die „Bildungslandschaft“ dafür hat sich – so der Anbieter – bereits etabliert. An geeigneten Konzepten fehlt es jedoch noch.

### 1.6.2 Das geplante Vorhaben F und die Ziele

Für die beteiligten Betriebe sollte durch Unternehmensanalysen und Mitarbeiterbefragungen ein Stärken/Schwächen-Profil angefertigt werden. Darauf abgestimmt sollten einzelbetriebliche und überbetriebliche Qualifizierungen konzipiert und erprobt werden. Im Ergebnis sollten durch die Verbesserung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen sowie durch eine gesamtbetriebliche und individuelle Erhöhung der fachlichen, persönlichen und sozial-kommunikativen Kompetenzen in den beteiligten Betrieben die Wirtschaftlichkeit erhöht und die Beschäftigungslage stabilisiert werden. Darüber hinaus war die Verstetigung der angeregten und eingeleiteten Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen im Sinne einer „lernenden Organisation“ beabsichtigt.

### 1.6.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt F zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – sieben Monate vor Ende des 27-monatigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

---

<sup>120</sup> Es handelt sich hier um Angaben der Projektverantwortlichen.

Überbetrieblich in Arbeitskreisen und Qualifizierungen bearbeitete Themen waren

- Qualitätssicherung und Produktion;
- Betriebsrat und Personalentwicklung;
- Geschäftsführung und strategische Weiterentwicklung;
- Informationstechnik/Netzwerkadministration;
- EURO;
- Betriebsverfassungsgesetz;
- Internetnutzung.

Einzelbetriebliche Qualifizierungs- und Beratungsthemen waren

- Erarbeitung von betriebspezifischen Konzepten für den Materialfluss sowie Marketing/Vertrieb;
- Vermittlung von Grundwissen für die Produktionsplanung, Fertigungssteuerung, Arbeitsvorbereitung und/oder die Materialwirtschaft;
- Grund- und Aufbauwissen Qualitätssicherung;
- Grundwissen Auftragsbearbeitung;
- Produktkenntnisse, Werkstoffkunde;
- Informationstechnik;
- Schulungen zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens für Bereiche, die mit Kunden und Zulieferern zu tun haben;
- Verhandlungs- und Verkaufstechniken;
- Telefontraining;
- Zeitmanagement;
- Grundwissen Projektarbeit;
- Grundwissen Moderationstechnik;
- Erarbeitung von betriebspezifischen Führungs- und Kommunikationskonzepten.

In allen Verbundbetrieben wurden die Qualifizierungsmaßnahmen durch einen jeweils innerbetrieblichen Qualifizierungszirkel (ein Gremium von 5-9 Personen) bewertet. Ihr Urteil wurde vom Anbieter knapp so wiedergegeben: Die Maßnahmen wurden im Wesentlichen positiv bewertet. Für den EDV-Bereich wurden zum Teil noch Nachschulungen erforderlich.

Materielle Projektprodukte lagen – bis auf einen knappen Zwischenbericht zum Sachstand – nicht vor. Das Vorhaben blieb bis dato deutlich hinter den anvisierten Zielen zurück.

#### 1.6.4 Der Projektprozess F

Die Projektidee stammte vom Anbieter und wurde regionalen Akteuren im Rahmen von Veranstaltungen, für die mittels direkter persönlicher Ansprache geworben wurde, vorgestellt. Bei den Angesprochenen handelte es sich um Vertreter von Betrieben, Kammern, der Bundesanstalt für Arbeit, der städtischen Wirtschaftsförderung, einer Gewerkschaft, einer Arbeitgebervereinigung und anderer Weiterbildungsanbieter. Die Reaktionen im Hinblick auf das geplante Vorhaben gingen von grundsätzlicher Zustimmung über persönliche Zurückhaltung für das konkrete Vorhaben bis hin zu Skepsis. Über die tendenziell fehlende Resonanz setzte sich der Anbieter hinweg, weil nach Wahrnehmung der Entscheidungsträger anfängliche Zurückhaltung bisher die Regel war und Projekte dennoch immer zu Stande kamen.

Die Akquise der sechs Betriebe gestaltete sich jedoch dieses Mal insgesamt mühsam und zeitaufwändig. Die wenigen Interessenten konnten sich nur zögerlich zur Projektteilnahme entschließen. Ähnlich schwierig war es, die Verbundbetriebskonstellation über den Projektverlauf hinweg zu stabilisieren. Es gab Aussteiger und Neueinsteiger im laufenden Projekt.

Die jeweils innerbetriebliche Implementierung des Projektes erwies sich ebenfalls als problematisch. Nach personellen Wechseln musste mehr als einmal neu über Art, Umfang und Ziele der Projektbeteiligung verhandelt werden, wodurch z.T. erhebliche Verzögerungen für den geplanten Verlauf sowie Mehrarbeit entstanden. Zurückhaltung und Ablehnung kamen u.a. von Betriebsräten.

Nach Unternehmensscans und Befragungen eines repräsentativen Querschnitts<sup>121</sup> der Belegschaften in Einzel- und Gruppeninterviews wurde je Betrieb ein Stärken/Schwächen-Profil angefertigt. Die darauf abgestimmten Qualifizierungspläne wurden zunächst mit maximal zwei Entscheidungsträgern je Unternehmen besprochen und dann den Betriebsräten und den Fachabteilungen in den Unternehmen vorgelegt. Anschließend stellte man sie den Belegschaften jeweils auf Betriebsversammlungen vor.

Erst nach und nach wurde sichtbar, wen man noch hinzuziehen und für eine Beteiligung gewinnen musste, damit die Maßnahmen durchgeführt

---

<sup>121</sup> Beim größten Unternehmen (220 Beschäftigte) wurden etwa 90 Mitarbeiter befragt. Die Projektverantwortlichen gingen davon aus, dass nicht alle Beschäftigten in der Lage wären, ihren eigenen Bedarf zu erkennen und zu artikulieren. Sie seien vielmehr erst dahingehend anzuleiten, da ansonsten die Gefahr bestünde, dass ihre Vorstellungen den betrieblichen Interessen zuwider laufen.

werden konnten. Dabei galt es, insbesondere mit Blick auf die Arbeitnehmervertretungen, sensibel vorzugehen. Das gesamte Abstimmungs- und Verhandlungsprozedere gestaltete sich auf Grund der Notwendigkeit zu prozessbegleitenden Nachverhandlungen als eine mühsame und aufwändige Überzeugungsarbeit. Dennoch ließen Konsens und Beteiligung durchweg zu wünschen übrig. In dem ständigen Bemühen, Barrieren abzubauen, taten sich – so die Projektverantwortlichen – stets woanders wieder neue auf.

Die Beschäftigten der Verbundbetriebe bekamen Gelegenheit, sich in ausgelegte Teilnehmerlisten einzutragen. Wie viele Teilnehmer je Betrieb oder insgesamt gewonnen werden konnten, ist mir nicht bekannt. Die angebotenen Seminare fanden statt, sofern sich mindestens vier Teilnehmer angemeldet hatten.<sup>122</sup> Enttäuscht zeigten sich die Projektverantwortlichen über das Verhalten von Befragten, die zunächst Interesse bekundeten, um sich dann doch nicht in der angekündigten Weise zu engagieren.

Die Qualifizierungen fanden etwa je zur Hälfte innerhalb der Arbeitszeit und der Freizeit der Teilnehmer statt. Es wurden projektinterne Zertifikate ausgegeben.

Die gemeinsame Schnittmenge der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe erwies sich auf Grund der einzelbetrieblichen Analysen als nicht so groß wie gedacht. Der Arbeitsaufwand für den erheblichen Anteil (50 %) an einzelbetrieblich konzipierten und durchgeführten Qualifizierungen war groß.

Grundsätzlich war der Wunsch nach einer jeweils ganzheitlichen betrieblichen Lösung vorhanden. Zu diesem Zweck hatte man zur Ergänzung der eigenen Ressourcen Kooperationspartner hinzugezogen. Dennoch zeigte sich bald, dass weder Zeit noch Geld ausreichen würden, um alle anstehenden Einzelbetriebsprobleme zu lösen. Prozessbegleitend musste in zahlreichen Krisen- und Umbruchsituationen Beratung und Moderation angeboten werden, ohne die sich die nur schleppend anlaufenden Maßnahmen noch weiter verzögert bzw. erübrigt hätten. Ein Betrieb stieg aus dem laufenden Projekt aus und wurde durch einen neu akquirierten ersetzt.

Die Durchführung der Qualifizierungen wurde von inner- und außerbetrieblichen Moderatoren in eigens eingerichteten Qualifizierungszirkeln gesteuert. Die Maßnahmen wurden innerhalb der Projektlaufzeit evalu-

---

<sup>122</sup> Die Verbundbetriebe haben insgesamt 800 Beschäftigte.



iert und dies sollte – wie beim Anbieter üblich – drei bis vier Monate nach Abschluss nochmals wiederholt werden.

Die zeitliche Organisation der Qualifizierungen war schwierig, weil die Produktion stets Vorrang hatte und darüber hinaus in mehreren Schichten gearbeitet wurde. Teilnehmerwünsche, die dahin gingen, parallel an mehreren der angebotenen Qualifizierungen teilnehmen zu können, ließen sich daher nur eingeschränkt realisieren. Alternativ dazu, die Maßnahmen an den Wochenenden anzubieten, ließ sich anbieterseitig nicht organisieren.

Ein unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch fand auf einem Transferworkshop statt. Daneben wurden als weitere Transferaktivitäten zwei als „Innovationsforen“ bezeichnete Ausstellungen genannt.

## **1.7 Modellprojekt G**

### **1.7.1 Problemwahrnehmung G**

Ausgangspunkt war die anbieterseits wahrgenommene mangelnde Wettbewerbsfähigkeit einer Zielgruppe für den innerbetrieblichen und den externen Arbeitsmarkt. Darüber hinaus sollte eruiert werden, ob Angebote zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe eine betriebliche Nachfrage finden.

### **1.7.2 Das geplante Vorhaben G und die Ziele**

Das modulare Qualifizierungs- und Beratungsangebot sollte auf Basis von zukunftsrelevanten Vorschlägen des Anbieters sowie Inputs der Zielgruppe und ihrer arbeitgebenden Betriebe in folgenden Schritten erarbeitet werden:

- Exemplarische Befragung von Personen der Zielgruppe und von Betrieben;
- Auswertung der Pre-Tests;
- Öffentlichkeitsarbeit und Teilnehmerakquise;
- Beratungs-/Bedarfsermittlungsgespräche mit den nachfragenden Teilnehmern;
- Konzeptionierung der Weiterbildungsmaßnahmen;
- Beratungs-/Bedarfsermittlungsgespräche mit den arbeitgebenden Betrieben der Teilnehmer;
- Durchführung der Qualifizierungen;

- Teilnehmerberatung, Literaturstudien, Zielgruppenforschung;
- Ausdifferenzierung des Curriculums;
- Erweiterung der Zielgruppe;
- Evaluierung und Modifikation des Maßnahmen-Managements;
- Materialaufbereitung und Publikation.

Im Ergebnis sollten individuell kombinierbare und ausbaufähige Qualifizierungsbausteine für die Zielgruppe vorliegen, die ihre Beschäftigungschancen im kaufmännisch-bürotechnischen Bereich erhöhen können. Parallel zu den Qualifizierungen sollten Gespräche mit den beschäftigenden Betrieben zur Verständigung über den zukünftigen Einsatz der so Qualifizierten stattfinden.

### 1.7.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt G zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – etwa 1,5 Jahre nach Ende des 18-monatigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Das im Projekt entwickelte modulare Qualifizierungsangebot wurde mehrfach durchgeführt. Die Teilnehmer konnten quartalsweise ein- oder aussteigen. Die Maßnahmen wurden evaluiert und die Ergebnisse können einem ausführlichen Projektbericht und einer Buchpublikation entnommen werden.

Zu den kontinuierlich nachgefragten Themen gehörten EDV-Grundlagen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation), Deutsch, Englisch und in den letzten Quartalen auch Datenbanken und Rechnungswesen. Um Interesse für die aus Anbietersicht unerlässlichen IuK- und Multimedia-Angebote zu wecken, bedurfte es hingegen einiger Überzeugungsarbeit. Hinzu kamen branchen-/fachspezifische Angebote und weitere Fremdsprachen sowie persönlichkeitsbildende Zusatzangebote. Von geplanten Fernlernsequenzen musste abgesehen werden, da die Teilnehmer dafür durchweg nicht über geeignete Heimarbeitsplätze verfügten und darüber hinaus ihre sozial-kommunikativen Bedürfnisse dagegen sprachen.

Die Mehrheit der Teilnehmer belegte konstant ein bis zwei Kurse pro Woche und sporadisch einen Zusatzbaustein. Die Teilnehmer bekamen für jeden absolvierten Bereich eine projektinterne Teilnahmebescheinigung unter der Voraussetzung, dass 80 % der Lernzeit erfüllt waren und in Einzelbereichen auch (Teil-)Prüfungen absolviert wurden.

Auf Grund der positiven Beurteilung der Maßnahme durch die Teilnehmer kann davon ausgegangen werden, dass diese persönlich und für den externen Arbeitsmarkt durchweg profitieren konnten. Betriebliches Interesse an den Personen der Zielgruppe war jedoch kaum vorhanden bzw. ließ sich nur mühsam wecken oder schlug gar in offene Ablehnung um. Ihre dauerhafte Integration in das Herkunftsunternehmen birgt nahezu ausnahmslos ein hohes Konfliktpotenzial. Anbieterseits vermutete man in dieser Hinsicht zumindest „gewisse Aha-Effekte“ im Hinblick auf die betrieblich relevanten Potenziale der Qualifizierungs-Teilnehmer. Perspektivisch steht jedoch fest, dass die Qualifizierungs-Teilnehmer mehrheitlich bei ihren arbeitgebenden Betrieben keine Entwicklungschancen haben.

Die im Projekt gesammelten Erfahrungen konnten in einem Nachfolgeprojekt genutzt werden.

#### 1.7.4 Der Projektprozess G

Die Projektidee kam vom Anbieter, der auf Grund von im eigenen Haus vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen nach einer Möglichkeit gesucht hatte, für zielgruppenspezifische Curricula betriebliches Interesse zu wecken. Nachdem die Grobplanung für das Curriculum abgeschlossen war, sollte die Feinabstimmung mit der Zielgruppe und ihren Arbeitgebern erfolgen. Um diese zu rekrutieren, ging man wie folgt vor:

In der Anlaufphase wurden im Wesentlichen die klassischen Wege der Teilnehmer-Gewinnung beschritten. Im Ergebnis konnten insgesamt 103 Teilnehmer über folgende Wege gewonnen werden: 53 % von ihnen wurde durch Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb der Zielgruppe auf das Angebot aufmerksam, 21 % über Broschüren, 15 % wurden von ihren Betrieben auf die Möglichkeit zur Qualifizierung aufmerksam gemacht und schließlich noch 11 % über die Presse.

Die so rekrutierte heterogene Teilnehmerschaft kam aus ebenso heterogenen Betrieben: verarbeitendes und produzierendes Gewerbe verschiedener Branchen, Groß-/Einzelhandel, produktionsnahe, verwaltende und personenbezogene Dienstleister. Von den 71 Herkunftsbetrieben wurden nur 38 zu mehr oder weniger engagierten<sup>123</sup> Kooperationspartnern im Projekt. Eine Vernetzung der Betriebe untereinander gab es nicht.

---

<sup>123</sup> In vielen Fällen kam nur ein einzelnes persönliches Gespräch zu Stande.

Führte das Erstgespräch mit den individuellen Interessenten zu dem Ergebnis, dass die Teilnahmevoraussetzungen erfüllt waren, wurde das Einverständnis einer Kontaktaufnahme des Weiterbildungsanbieters mit dem arbeitgebenden Betrieb erbeten. Nachdem dieses häufig verweigert wurde, machte man es im Weiteren zur Teilnahmebedingung.

Es wurden keine Kooperationsverträge mit den Betrieben geschlossen, sondern Lernverträge mit den Teilnehmern. Dort wurden folgende Zielvorstellungen formuliert:

- die Aneignung von neuen und die Vertiefung von vorhandenen fachspezifischen Kompetenzen in bürowirtschaftlichen Berufsfeldern;
- der Erwerb von berufsrelevanten Schlüsselqualifikationen sowie die Erweiterung der allgemeinen Sach-, Handlungs- und Kommunikationskompetenz;
- die Reflexion der persönlichen Lebenssituation im Zuge gesellschaftlichen Wandels.

Die Qualifizierungen fanden in Seminar- und PC-Räumen des Veranstalters statt.

Der Erstkontakt zwischen dem Weiterbildungsanbieter und dem Betrieb erfolgte erst nach der verbindlichen Anmeldung. Die genannten betrieblichen Ansprechpersonen (in kleineren Unternehmen die Geschäftsführung, in größeren die Personalleitung, ggf. auch direkte Vorgesetzte) wurden zunächst schriftlich über die Intention des Projektes in Kenntnis gesetzt und anlässlich der externen Qualifizierung ihrer Beschäftigten um einen Gesprächstermin gebeten. Der angebotene Dialog sollte dazu dienen, betriebliche Rahmenbedingungen und Qualifizierungsbedarfe für die konkreten Arbeitsplätze der qualifizierungswilligen Arbeitnehmer zu erheben, um das Curriculum darauf abzustimmen.

Diese Vorgehensweise führte – trotz parallel einsetzender Öffentlichkeitsarbeit in Richtung der Betriebe – im Ergebnis dennoch zu einer deutlichen Schiefelage zwischen interessierten Teilnehmern und nicht oder wenig kooperativen Betrieben. Aktives betriebliches Interesse und eine tatsächliche Implementierung der Projektidee dort gab es nur in Ausnahmefällen. Der betriebliche Input für das Curriculum blieb entsprechend gering. Darüber hinaus zeichnete sich ab, dass die hochmotivierten und engagierten Teilnehmer zu einem erheblichen Teil keine Chancen haben würden, die neu erworbenen Qualifikationen im Herkunftsbetrieb tatsächlich nutzen zu können.

Methoden der Bedarfsermittlung im Projekt waren

- biografische und themenzentrierte Interviews;

- Perspektivgespräche mit den Teilnehmern und mit Personalverantwortlichen im arbeitgebenden Betrieb;
- Gruppendiskussionen und offene Gesprächsrunden;
- teilnehmende und verdeckte Beobachtung;
- Seminarbewertungen durch die Teilnehmerschaft;
- schriftliche Befragungen von Teilnehmern und Betrieben.

Tendenziell beruhten die Qualifizierungswünsche aus der Teilnehmer-schaft eher auf ihren eigenen beruflichen Zukunftsvorstellungen und weniger auf den an sie gerichteten betrieblichen Anforderungen.

Im Projektverlauf kam es auf Grund von nicht bestätigten Bedarfen, neu entdeckten Bedarfen und einer Erweiterung der Zielgruppe über den kaufmännisch-bürotechnischen Bereich hinaus zu entsprechenden Kurskorrekturen und Modifikationen.

Strukturierte Gesprächsangebote und Austauschmöglichkeiten für die Qualifizierungs-Teilnehmer fanden neben Einzelberatungen einen festen Platz im Zusatzprogramm.

Die Maßnahmen wurden prozessbegleitend und abschließend evaluiert. Dazu wurden schriftliche Befragungen und Gruppendiskussionen eingesetzt. Dem Verbleib von Teilnehmern, die noch während der Projektlaufzeit die Qualifizierungen beendeten, wurde ebenfalls nachgegangen.

Der Transfer der Projekterfahrungen/-ergebnisse erfolgte im Rahmen von anbieterseitig ausgerichteten Tagungen oder als Input bei Workshops anderer Veranstalter. Eine aussagefähige Abschlussdokumentation und eine Buchpublikation liegen ebenfalls vor. Darüber hinaus sollen die gesammelten Erfahrungen anbieterintern für ein Anschlussprojekt genutzt werden.

## **1.8 Modellprojekt H**

### **1.8.1 Problemwahrnehmung H**

Das Problem kleiner und kleinster Unternehmen des Wirtschaftszweiges besteht in der Schwierigkeit, Markttrends so rechtzeitig und treffsicher vorauszusagen, dass sie sich mit der Produktion darauf einstellen können. KMU können sich nicht – so wie die Großen der Branche – dafür notwendige und entsprechend teure Rückmeldestrategien/-verfahren leisten und kontinuierlich aufbauen. Die Investitionen in ein neues Produkt rentieren sich jedoch nur, wenn man der erste Anbieter

am Markt ist und nicht erst nachlegt, wenn andere schon Gewinn damit gemacht haben. Im Extremfall bleibt ein Nachleger oder jemand, der am Trend vorbei produziert oder eingekauft hat, auf der Produktion bzw. der Ware sitzen. Das Bedrohungspotenzial ist somit branchenweit für KMU recht hoch. NRW ist von den Beschäftigten- und Umsatzzahlen her das wichtigste Bundesland der Branche, sodass man genau hier am besten ansetzt.

### 1.8.2 Das geplante Vorhaben H und die Ziele

Als Grundlage für die weitere Arbeit sollte eine Studie über die Struktur der Branche in NRW angefertigt werden, für die dann praxisgerechte Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und erprobt werden sollten. Durch Angebote in den Bereichen Produktgestaltung, Neue Medien, EDV-Technologien, innovatives Marketing und ökologische Konzepte sollten Unternehmen der Branche in die Lage versetzt werden, ihre strategische Planung zu verbessern. Parallel dazu sollte ein Befragungsinstrument entwickelt werden, das bei der Trendvoraussage eingesetzt werden kann.

Unter praxisgerechten Maßnahmen sollten hier solche verstanden werden, die im Gegensatz zu „klassischen“ Seminaren den besonders raschen Produktinnovationszyklen und dem extremen Zeitdruck sowie der Unabkömmlichkeit der Beschäftigten entgegenkommen. D.h. solche Seminare dürften maximal ein bis zwei Tage dauern und sie wären nur just-in-time und just-enough zu realisieren. Das Problembewusstsein dafür, dass diese Vorgehensweise zunächst nur fachlich-inhaltliche Qualifizierungen zulassen würde, obwohl Schlüsselqualifikationen ebenso benötigt werden, war durchaus vorhanden. Zusätzlich sollten Selbstlernmöglichkeiten aufgezeigt sowie den Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen der Zugriff auf stets aktuelle Informationen und Lernmöglichkeiten – beispielsweise auch in kleinen Arbeitspausen – verschafft werden. Den Beschäftigten sollte geholfen werden, Probleme unmittelbar einer Lösung näher zu bringen, ohne erst auf ein Seminar warten zu müssen, das vielleicht erst Wochen später stattfinden könnte. Online Lern- und Arbeits-Tools wurden hierfür als besonders geeignet angesehen.

### 1.8.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt H zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – etwa drei Monate vor Ablauf des 36-monatigen Projektes – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Eine umfassende Studie über die Struktur der Branche in NRW lag vor. Darüber hinaus gelang es im Projekt ein Befragungsinstrument zur Trendvoraussage zu entwickeln und zu erproben, dass den Ansprüchen nicht nur gerecht wurde, sondern das im Ergebnis eine solche Fülle von relevanten Informationen lieferte, wie sie noch nicht einmal den Großen der Branche mit ihren Mitteln zugänglich waren. Die Herausgabe dieser Informationen als Buch in einer Auflagenhöhe von 5.000 Exemplaren stand unmittelbar bevor und einen Verteiler dafür gab es bereits. Darin wurden nicht nur direkt interessierte Unternehmen berücksichtigt, sondern auch ihre kooperierenden Dienstleister, damit sich daraus eine Diskussion entwickeln sollte. Diese wollte der Anbieter dann gezielt moderieren.

Die angekündigten Seminare zu den verschiedenen Bereichen und Themen wurden konzipiert und erprobt. An den Qualifizierungen hatten für Produktentwicklung und Marketing Verantwortliche und Zuständige aller Hierarchiestufen vom oberen und mittleren Management bis zur Basis teilgenommen. Nicht qualifiziert wurden hingegen Beschäftigte aus der Produktion.

Die Zahl der Qualifizierungs-Teilnehmer bei online-Schulungen wurde mit 300-400 angegeben. In den marketingorientierten Schwerpunkten waren etwa 100-150 Teilnahmefälle zu verzeichnen. Die Auswertung für die online-Nutzung im Bereich Ökologie ging von 25 Teilnehmern pro Tag aus. Der Verteiler für Informationen im Bereich Produktgestaltung umfasste etwa 2.000 Adressaten.

Die im Projekt entwickelten Produkte und Tools erfreuten sich reger Nachfrage und es war angedacht, begonnene Entwicklungen gemeinsam mit einem Projektpartner nach Projektende kommerziell weiterzubetreiben. Die Rückmeldungen zeigten, dass eine Mischung aus direktem und langfristigem Nutzen als durchaus gegeben angesehen werden kann.

Dass die Qualifizierungen im Vergleich zu den Produktentwicklungen im Projekt eher unspektakulär waren, war der Schnellebigkeit und der Zeitnot der Branche geschuldet. Ihr Mehrwert besteht jedoch darin, dass damit die Basis für eine Weiterbildungsbereitschaft in den Unternehmen gelegt werden konnte. Dies ist nicht zuletzt deshalb besonders

wertvoll, weil man in der Branche erfahrungsgemäß weiterbildungsresistent ist und solche Maßnahmen eigentlich nur „durch die Hintertüre“ eingeführt werden können.

#### 1.8.4 Der Projektprozess H

Vor dem Hintergrund des anbieterseitigen branchenbezogenen Erfahrungsschatzes wurden Weiterbildungsbedarfe/-themen für das konkrete Projekt vorab so ausgewählt, dass auch branchenübergreifende, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen Berücksichtigung fanden. Der Rechercheaufwand zu den als relevant identifizierten Themen, Produkten und Verfahren war auf Grund fehlender Qualität und Quantität vorgefundener Informationen erheblich. Nach „best practice“-Beispielen dafür hatte man europaweit gesucht und sie dennoch nur teilweise gefunden.

Nach der Grobkonzeptionierung wurden Expertengespräche geführt, Workshops und Gesprächsrunden moderiert, um zu prüfen, ob und inwieweit die Themen und das Grobkonzept bedarfsgerecht waren und in der Branche auf Zustimmung stießen.

Weiterbildungsbedarfsermittlungen im „klassischen“ Sinne wurden explizit nicht durchgeführt, da man die Erfahrung gemacht hatte, dass dadurch eine Annäherung an die tatsächlichen Bedarfe geradezu verhindert wird. Befragte seien gar nicht in der Lage, aus ihren Problemlagen Weiterbildungsbedarfe abzuleiten – so die Projektverantwortlichen. Unternehmensspezifische Bedarfserhebungen lehnt man anbieterseits darüber hinaus auch im eigenen Interesse ab, weil sich daraufhin lediglich passgenaue Maßnahmen für konkrete Betriebe entwickeln lassen; der Aufwand dafür stehe jedoch in keiner Relation zum möglichen Nutzen. Bei der Detailplanung für das konkrete Vorhaben war man dennoch wieder mit dem Problem konfrontiert, dass man zu Beginn kaum exakt vorhersehen konnte, was in den nächsten drei Jahren tatsächlich benötigt würde.

Um die Projektangebote zu verbreiten, hatte man sowohl eigene Verteiler als auch die der Kooperationspartner genutzt. Dadurch wurden Unternehmen und individuelle Teilnehmer gleichzeitig angesprochen, sodass die Bandbreite bei der Teilnehmerschaft von individuellen Anmeldungen bis zu Entsendungen durch den beschäftigenden Betrieb ging. Das Verbreiten der Angebote wurde begleitet durch Maßnahmen/Veranstaltungen, die die Entscheidungsträger in den Unternehmen



für ihre Notwendigkeit sensibilisieren sollten. Hinzu kamen einzelbetriebliche Beratungen, z.B. zur Einführung von IuK-Technologien. Der betriebliche Entwicklungsprozess wurde durch Management-Coachings begleitet.

Für die Qualifizierungen – beispielsweise im Multimediabereich – wurden die Vorkenntnisse der Teilnehmer abgefragt. So konnte ein Kenntnisstand angefangen von völlig fehlenden Vorkenntnissen über Anfänger- bis hin zu Fortgeschrittenenkenntnissen ausgemacht werden. Daraufhin wurde eine entsprechende Einstufung in systematisch aufeinander aufbauende Qualifizierungen vorgenommen. Als Konsequenz daraus nahmen Mitarbeiter desselben Betriebs nicht unbedingt gemeinsam an den Qualifizierungen teil.

Zur Evaluierung der Qualifizierungen wurden Teilnehmerfragebögen entwickelt. Die Rückmeldungen zeigten, dass eine Mischung aus direktem und langfristigem Nutzen durchaus gegeben war.

Entgegen den Förderbedingungen hatte es sich als enorm werbewirksam erwiesen und bot auch sonst wünschenswerte Synergieeffekte, dass die Großen der Branche und ein „Branchenriese“ mit beteiligt waren.

Zukünftig will man Kooperationspartner nicht erst nach Konzeptentwicklung und Projektbewilligung hinzuholen, sondern sie bereits in die Konzeptionierung und die Beantragung einbeziehen.

Was den Bereich Neue Medien betrifft, sei das Projekt genau zum richtigen Zeitpunkt gekommen – so die Projektverantwortlichen. Dies sei nicht zuletzt der Tatsache zu verdanken, dass man anbieterseits hierfür alle Entwicklungen unmittelbar mitvollzogen habe und somit über fundierte Erfahrungen und qualifiziertes Personal verfüge.

Einige Wochen vor Projektende fand ein Transfer-Workshop statt. Parallel zum Produktionsprozess des Buches hat man bereits mit diversen Branchenakteuren Beratungsgespräche über Weiterentwicklungen geführt. Eine Internet-Aktion lief und auf Messen war man mit Ständen vertreten. Dort wurde u.a. ein Lern- und Arbeits-Tool aus dem Projekt vorgestellt. Solche und ähnliche Transferaktivitäten waren auch für die Zeit nach dem offiziellen Projektende noch geplant.

Zu den Transferaktivitäten wurden auch Rückmeldungen (mittels Fragebögen) eingeholt. Presseauswertungen und Feed-back im Rahmen der Veranstaltungen rundeten das Bild ab, nach dem der Anbieter sein Transferkonzept optimieren wollte.

Besonders wichtig war den Projektverantwortlichen, dass an den Themen auch nach Projektende weitergearbeitet wird.

## 1.9 Modellprojekt I

### 1.9.1 Problemwahrnehmung I

Ausgangsproblem ist die Notwendigkeit für KMU einer Branche sich neue Marktpotenziale zu erschließen, um den eigenen Fortbestand zu sichern. Der Druck dazu hat sich auf Grund knapper werdender Finanzmittel und einem damit einhergehenden Einbruch in einem Marktsegment erhöht. Der Bedarf einer anderen – neuen – Zielgruppe an ihrer Dienstleistung ist durchaus gegeben. Die Annäherung an das neue Marktsegment bedarf jedoch eines veränderten Selbstverständnisses, einer personellen und organisatorischen Anpassung sowie einer Erweiterung des eigenen Angebotes. Die schwierige Lage bei den betroffenen Unternehmen hat insbesondere bereits zu einem Personalabbau geführt. Die Zusammenarbeit mit der neuen Zielgruppe hingegen ist tendenziell ein personalintensives Geschäft, sodass hierdurch bereits Engpässe entstanden sind.

### 1.9.2 Das geplante Vorhaben I und die Ziele

Das vorliegende Konzept sah die stufenweise Unterstützung eines Verbundes von betroffenen KMU bei der Annäherung an das neue Marktsegment vor.

- In der ersten Phase sollte es um eine IST-Aufnahme in Sicht einer Organisations- und Potenzialanalyse sowie eines Stärken/Schwächen-Profiles mit Blick auf das neue Marktsegment gehen.
- Im zweiten Schritt sollte die Qualifizierung der Beschäftigten und die Schaffung von organisationalen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung im neuen Marktsegment angegangen werden.
- In der dritten Phase sollte gemeinsam mit den Verbundbetrieben das Dienstleistungsangebot für die neue Zielgruppe – exemplarisch in Kooperation mit je fünf Kunden – erarbeitet werden.
- In der vierten Phase sollte, nachdem das neue Dienstleistungsangebot erstmals mit den neuen Kunden des KMU-Verbundes durchgeführt wurde, das Vorhaben abschließend evaluiert werden.

Die beiden Wirkungskreise – innerbetriebliche Organisations- und Kompetenzentwicklung bei den einzelnen Verbundbetrieben einerseits und die Arbeit mit ihren jeweiligen Kunden im neuen Marktsegment andererseits – sollten zum Teil parallel laufen bzw. entsprechend den je spezifischen Erfordernissen ineinander verzahnt werden.

Die ausgewählten vier Verbundbetriebe sollen im neuen Marktsegment keine Wettbewerber werden, sondern sich je nach ihren Kern-Kompetenzen als Kooperationspartner bei der Markterschließung und Dienstleistungserbringung ergänzen.

### 1.9.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt I zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – ein Jahr vor Abschluss des etwa 2,5-jährigen Projektes – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Die Arbeit war soweit fortgeschritten, dass parallel zu den einzelbetrieblichen Vorhaben bereits der Austausch und die Kooperation im Verbund angegangen werden konnten. Die Verbundbetriebe waren – so der Anbieter – mit dem bisher Erreichten zufrieden. Lediglich ein Betrieb war im Hinblick auf das anvisierte Ziel lange Zeit unentschlossen, um dann auf anbieterseitiges Anraten aus dem Projekt auszuschneiden. Wie weit die angekündigte Entwicklung von Produkten, Instrumenten und Tools für die Arbeit mit den zukünftigen Kunden der Verbundbetriebe vorangeschritten war, ist nicht bekannt.

### 1.9.4 Der Projektprozess I

Die Vorarbeit wurde in einem vorausgehenden (frei finanzierten) Projekt geleistet. Die Projektidee wurde daraufhin vom Anbieter und federführend von einem der Betriebe entwickelt. Geeignete und interessierte weitere Partner waren bereits gefunden worden. Eine breite Informationsbasis zur Marktsituation, auf die sich die Betriebe im Projekt unterstützen durch Beratungen und Qualifizierungen nun gemeinsam einstellen wollten, lag vor. Um Konkurrenz tatsächlich auszuschließen, arbeitete jeder Betrieb an einem anderen Thema.

Es handelte sich somit tendenziell um vier Teilprojekte, die im Projektverlauf die Phasen, Arbeitsschritte und Verzahnungen der internen und externen Wirkungskreise nach ihren je spezifischen Anforderungen in unterschiedlichem Ausmaß, in betriebspezifischer Reihenfolge und mit

der jeweils erforderlichen Intensität abgearbeitet hatten bzw. noch bearbeiteten.

Gelernt wurde vorwiegend projektförmig im Prozess der Arbeit. Ein großer Teil der Qualifizierungen fand als regelmäßige gemeinsame Arbeitssitzungen statt. Darüber hinaus wurden verschiedene Themen im Rahmen von ein- bis zweitägigen Workshops bearbeitet. Zentral waren betriebswirtschaftliche Themen und das methodische Vorgehen in den Kundenprojekten. Dabei ging es weniger um Wissensvermittlung durch Lehrende, als um gemeinsames Erarbeiten des relevanten Wissens.

Im vorliegenden Ansatz wurden Bedarfsermittlung, Beratung und Qualifizierungen als ganzheitlicher Prozess verstanden, wobei explizit soweit als möglich von klassischen seminaristischen Formen der Qualifizierung abgesehen wurde. Die projektbegleitende Evaluation erfolgte wiederholt als Feed-back-Forum, auf dem externen Experten die Ergebnisse präsentiert und zur Diskussion gestellt wurden. Die Anregungen daraus flossen unmittelbar in den Projektprozess zurück.

Das Projekt wurde zu Transferzwecken von Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Dazu gehörten Artikel in der regionalen und lokalen Presse ebenso wie Fachpublikationen. Desweiteren wurden Veranstaltungen für die Fachöffentlichkeit ausgerichtet.

## **1.10 Modellprojekt J**

### **1.10.1 Problemwahrnehmung J**

Einzelbetriebliche Anfragen nach Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zur Begleitung von – teils krisenbedingten – Reorganisationsmaßnahmen bündelten sich bei einer regionalen Beratungsstelle so, dass daraus regionalspezifischer Handlungsbedarf zur Standort- und Arbeitsplatzsicherung abgeleitet werden konnte.

### **1.10.2 Das geplante Vorhaben J und die Ziele**

Zur Unterstützung einzelbetrieblicher Reorganisationsvorhaben schlossen sich acht Produktionsbetriebe mit externen Beratern zu einem Kooperationsverbund zusammen. Die Verbundbetriebe befanden sich zu Beginn in unterschiedlich fortgeschrittenen Reorganisationsvorhaben oder planten solche anzugehen. Ein gemeinsamer Erfahrungsaus-

tausch, moderiert durch die Berater, und darauf abgestimmte Qualifizierungen sollten sie dabei unterstützen. Darüber hinaus sollten die Qualifizierungen auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit erhöhen und Mitarbeiterpotenziale sichern und ausbauen helfen.

Geplant waren Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen. Dazu gehörten themenspezifische überbetriebliche Workshops ebenso wie einzel- und überbetriebliche Qualifizierungen. Explizit intendiert war eine Verselbstständigung des Kooperationsverbundes über den Projektrahmen hinaus.

Der zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch sollte von gegenseitigen Besuchen der Beschäftigten verschiedener Betriebe mit ähnlichen Aufgaben über die wechselseitige Unterstützung bei technischen Problemen bis hin zur Übernahme von Mitarbeitern eines anderen Unternehmens zur Vermeidung von Arbeitsplatzverlusten gehen.

### 1.10.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt J zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – fünf Monate vor Ende des etwa 2,5-jährigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Insgesamt waren etwa 900 Personen in die Projektaktivitäten einbezogen worden. Geplant waren insgesamt 8.500 Teilnehmerstunden; daraus waren bereits 10.800 geworden. Die umfangreichste Schulung war eine Prozessbegleiter-Ausbildung. Sie konnte auf Grund regen Interesses darüber hinaus frei finanziert weiter angeboten werden. Andere lehrgangsförmige Maßnahmen, wie z.B. Gruppensprecher-Schulungen, Zeitmanagement- und Moderations-Seminare beanspruchten jeweils zwei Tage und wurden wegen der großen Nachfrage mehrfach wiederholt.

Den größten individuellen Qualifizierungsnutzen hatten die Teilnehmer an den Prozessbegleiter-Ausbildungen. Dieser lässt sich weniger an einem hierarchischen Karrieresprung, als – so die Projektverantwortlichen – eher an einer besseren Bezahlung und an einer qualitativen Aufgabenerweiterung festmachen. Darüber hinaus hatten sich ihre Beschäftigungschancen für den externen Arbeitsmarkt vermutlich ebenfalls erhöht.

Die Arbeit an der als Projektprodukt angekündigten CD-ROM war bereits fortgeschritten.

Als Nebeneffekt des Projektes konnte eine Ausbildungskooperation etabliert werden. So hatten Auszubildende die einmalige Gelegenheit, verschiedene Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen kennen zu lernen.

Die einzelbetrieblich über Kennzahlen ausgemachten Projekterfolge bezogen sich auf

- die Anzahl der Beschäftigten und Auszubildenden,
- den Krankenstand,
- Überstunden und Befristungen von Beschäftigungsverhältnissen,
- Mitarbeiterzufriedenheit und Kooperationsverhalten,
- Personalkosten,
- Termintreue und Durchlaufzeiten,
- die Kosten für Betriebs- und Hilfsstoffe bis hin zum Wasser- und Energieverbrauch und auf
- den pro-Kopf-Umsatz und die Umsatzrendite insgesamt.

#### 1.10.4 Der Projektprozess J

Die Idee zum Projekt stammte von einer Beratungsstelle und wurde durch sie an die hier Projektverantwortlichen herangetragen. Der eigentliche Anstoß ging jedoch von einigen Betrieben aus, bei denen – zum Teil krisenbedingte – größere Reorganisationen anstanden. Gemeinsam mit den betrieblichen Mitinitiatoren sowie durch Empfehlungen von Verbänden und der Gewerkschaft kam der Verbund von acht Betrieben rasch zu Stande.

Die so akquirierten Unternehmen waren bis auf zwei auch im Projekt verblieben.<sup>124</sup> Neue Partnerbetriebe für den Verbund konnten schnell gefunden werden. Ihr Interesse war bereits durch den Ergebnistransfer aus dem laufenden Projekt geweckt worden. Da das Projekt sich bei Eintritt der neuen Partner bereits in fortgeschrittenem Stadium befand bzw. sich dem Ende näherte, gab es für die zuletzt integrierten Betriebe keine betriebsspezifischen Beratungen und Qualifizierungen mehr, sondern sie nahmen als assoziierte Mitglieder lediglich an den angebotenen Veranstaltungen teil.

---

<sup>124</sup> Nach einem gravierenden Störfall im Werk hatte ein mitantragstellender Betrieb den Verbund verlassen. Trotz guter Projekterfolge wurde das Werk eines weiteren Verbundbetriebes vom Mutterkonzern auf Grund einer geänderten Geschäftspolitik geschlossen.

Die jeweils innerbetriebliche Implementierung des Vorhabens war gut vorbereitet. Die Betriebsräte gehörten zu den Mitinitiatoren. Beim Kick-Off-Workshop waren sowohl sie als auch die Führungskräfte anwesend, um ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln sowie gemeinsame Ziele zu erarbeiten. Erste Vereinbarungen über gemeinsame Qualifizierungen wurden ebenfalls hier getroffen.

Der einzelbetriebliche Bedarf an Unterstützung differierte erheblich. Nicht jeder Betrieb fing – was Schulungen oder Beratungen betraf – bei Null an. Entsprechend wurde das Dienstleistungsangebot einzelbetrieblich variiert und ggf. notwendige Sonderleistungen mussten von den Betrieben selbst finanziert werden. So gab es Unternehmen, die nur an den überbetrieblichen Aktivitäten teilnahmen und andere, die verstärkt einzelbetriebliche Dienstleistungen in Anspruch nahmen.

Zur Steuerung des Projektes wurde ein paritätisch besetzter Lenkungsausschuss etabliert. Die Steuerungsprozesse betrafen drei Ebenen: die einzelbetriebliche, die zwischenbetriebliche und die projektübergreifende. Für letztere gab es zusätzlich einen Beirat. Den für Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben insgesamt notwendigen Aufwand hatte man anfangs erheblich unterschätzt. Die Projektteams, die für inhaltliche – zunächst nur grob festgestellte – Bedarfe Konzepte erarbeiteten, waren überwiegend mit Beschäftigten besetzt.

Die Beratungsphilosophie der Projektverantwortlichen war, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite „Interessen ausgleichend“ gut zu beraten. Da es sich um eine Anbieterkooperation handelte und der Mitanbieter nach anderen Grundsätzen agierte, wurden kritische Stimmen im Hinblick auf die Verteilung von Beraterzuständigkeiten für bestimmte Betriebe laut. Der Mitanbieter musste darüber hinaus personelle Engpässe durch freie Mitarbeiter ausgleichen, sodass eine gleich bleibende Beraterqualität für seinen Zuständigkeitsbereich nicht immer gewährleistet war. Eine konsensuale Lösung dieses Konfliktfeldes wurde erst nach etwa zwei Monaten herbeigeführt.

Eine prozessbegleitende oder abschließende Evaluation gab es nicht. Feed-back von den Kundenbetrieben wurde zwar mehrfach eingeholt, jedoch nicht dokumentiert. Projekterfolge wurden ansonsten an den einzelbetrieblichen Kennzahlenentwicklungen festgemacht, auch wenn positive Entwicklungen dort sich nicht eindeutig auf die Projektarbeit zurückführen ließen.

Veröffentlichungen in der Lokalpresse dienten dem Transfer der Projekterfahrungen/-ergebnisse. In mehreren Städten wurde in der Tagespresse bei unterschiedlichen Zeitungsverlagen über das Projekt be-

richtet. Dazu wurden u.a. Vertreter der Projektbetriebe interviewt. Darüber hinaus wurde regelmäßig eine Projekt-Zeitschrift herausgegeben, die bei den beteiligten Verbundbetrieben, Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbänden sowie über das zuständige Arbeitsamt verteilt wurde. Als weiteres Transferprodukt war eine CD-ROM in Vorbereitung. Zusätzlich wurden Workshops als Transferplattformen genutzt. Beiträge der Projektverantwortlichen als Referenten und Impulsgeber bei Veranstaltungen anderer gehörten ebenso zu den Transferaktivitäten wie Auftritte auf Messen. Veranstaltungsplakate waren ein weiteres Transfermedium. Die Haupttransferwirkungen schrieben die Projektverantwortlichen den kommunikativen Formen der Verbreitung von Projektergebnissen zu.

## **1.11 Modelprojekt K**

### **1.11.1 Problemwahrnehmung K**

Projektanlass ist das Anliegen des Anbieters, eine Zielgruppe zu fördern, die innerbetrieblich und auf dem externen Arbeitsmarkt von allen Beteiligten – einschließlich der Betroffenen selbst – als nicht so bedeutend wahrgenommen wird. Insbesondere ihre „Einfacharbeitsplätze“ im Verwaltungsbereich sind es, die bei der Einführung moderner IuK-Technologien gefährdet sind.

### **1.11.2 Das geplante Vorhaben K und die Ziele**

Um dem zu begegnen, sollten drei Strategien parallel verfolgt werden:

- Zielgruppenspezifische Qualifizierungen mit dem Ziel der Erhöhung der innerbetrieblichen Beschäftigungsfähigkeit und der Verbesserung der Chancen für den externen Arbeitsmarkt;
- kostenlose und umfassende Unternehmensanalysen/-beratungen für die arbeitgebenden Betriebe mit dem Ziel einer präventiven und nachhaltigen Stabilisierung der Betriebe und der Sicherung der Arbeitsplätze insgesamt;
- qualitative Aufwertung der Arbeitsplätze für den zu fördernden Personenkreis einschließlich der Bewusstmachung ihrer Bedeutung für das Unternehmen.

Das kostenlose Angebot an die Betriebe war gebunden an die Maßgabe, die Qualifizierungs-Teilnehmer für die Hälfte der Maßnahmen frei-



zustellen und durch die Aufhebung der Trennung von Einfacharbeiten und Facharbeiten für die Betroffenen zukünftig integrierte Arbeitsplätze mit betrieblichem Handlungswissen anzubieten. Gleichzeitig sollte dadurch dem innerbetrieblichen Reorganisationsdruck und dem Zwang zur Effizienzsteigerung präventiv begegnet werden.

Gearbeitet werden sollte nach folgenden Prinzipien:

- Offenheit für die spezifischen Bedürfnisse der Betriebe und der Qualifizierungs-Teilnehmer während des Gesamtprozesses;
- Orientierung am vorrangigen Ziel der Arbeitsplatzsicherung;
- Betriebsbezogene und betriebsnahe Qualifizierung und Beratung;
- Zukunftsorientierung durch Hilfe zur Selbsthilfe.

### 1.11.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt K zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – zirka 18 Monate nach Ende des 24-monatigen Vorhabens – lag ein erfolgreich erprobtes Curriculum vor.

Es fanden Schulungen in vier Themenbereichen statt:

- Bereich 1: Kommunikationstechnische Kompetenzen;
- Bereich 2: Kaufmännische Steuerungskompetenzen;
- Bereich 3: Ablauforganisation und Managementkompetenzen;
- Bereich 4: Überfachliche soziale und kommunikative Kompetenzen.

Die Lehrgänge hatten die in Tabelle C.1.1 dargestellte Struktur.

Tab. C.1.1: Curriculum K: Zuordnung von Kompetenz-Bereichen zu Lehrgängen

	Bereich 1	Bereich 2	Bereich 3	Bereich 4
Lehrgang 1	26 U'Std	26 U'Std	48 U'Std	36 U'Std
Lehrgang 2	24 U'Std	36 U'Std	36 U'Std	52 U'Std
Lehrgang 3	32 U'Std	44 U'Std	32 U'Std	32 U'Std

Quelle: Projektbericht K

Je Lehrgang wurden 160 Unterrichtsstunden für 15-20 Teilnehmer erteilt. Das Curriculum war nach einem Baukastensystem gestaltet, das auf die jeweiligen Lerninteressen der Teilnehmer und ihrer Betriebe abgestimmt werden konnte. Jeder Lehrgang wurde mehrfach nacheinander angeboten. Innerhalb der Bereiche 1-4 variierten die Inhalte, weil sie fortlaufend auf die unterschiedlichen Arbeitsplatzsituationen der Teilnehmer bezogen wurden. Sehr spezifische Bedarfe einzelner Teilnehmer und/oder Betriebe konnten aber auch in diesem Rahmen nicht

berücksichtigt werden. Eingegangen wurde darauf dann in einzelbetrieblichen Beratungsgesprächen zur Klärung der tatsächlichen Relevanz sowie mit Verweisen auf anderweitige Bildungsangebote.

Das gesamte Programm wurde 3-mal hintereinander mit verschiedenen Betrieben/Teilnehmern durchgeführt. Modifikationsbedarf wurde stets für den nachfolgenden Lehrgang berücksichtigt. Von den Projektverantwortlichen wurde daher nicht das vorliegende Curriculum selbst, sondern die von ihnen mitgelieferte Beschreibung der Vorgehensweise zur Entwicklung eines angepassten Curriculums als der eigentliche Erfahrungsschatz angesehen, den sie aus der Projektarbeit an Dritte weitergeben können.

Die Qualifizierungs-Teilnehmer schätzten insbesondere den Aspekt des Voneinander-Lernens sehr hoch ein. Die Teilnehmer waren überwiegend sehr zufrieden, ansonsten zufrieden mit der Maßnahme. Die Einsicht in die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, die Bereitschaft und Fähigkeit dazu, wurden nachweislich geweckt. So verpflichteten beispielsweise die Teilnehmer des ersten Lehrgangs einen Dozenten auf eigene Rechnung, um im Projekt Angestoßenes zu vertiefen.

Der Wechsel von sach- und personenbezogenen Themen, die Verknüpfung zwischen Kurs und Einzeltraining, die Teilnehmerzahl und das praxisnahe Arbeiten wurden positiv hervorgehoben. Auffällig oft wurde der Stellenwert der „weichen“ Themen der Qualifizierungen hoch eingeschätzt. Übereinstimmend wurde die Umsetzbarkeit der neu erworbenen kommunikationstechnischen Kompetenzen in die Praxis hoch bewertet. Positiv wurde die Erweiterung und Vertiefung von Steuerungskompetenzen anhand von konkreten Beispielen hervorgehoben. Erweiterte Ablauforganisations- und Managementkompetenzen hatten nach Ansicht der Teilnehmer nicht nur beruflich zu mehr „Klarheit, Planung und einem rationelleren Umgang mit der Zeit ermutigt“, sondern waren auch bereits im privaten Alltag von Nutzen. Gleiches galt für die Wirkung der Förderung von überfachlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die bei den Teilnehmern zu mehr Selbstbewusstsein, Souveränität, Selbstvertrauen, einem besseren Umgang mit anderen Menschen, einem besseren Umgang mit Kritik und Konflikten und zu mehr Ruhe und Gelassenheit bei der Bewältigung von Belastungen und Herausforderungen im Arbeitsalltag geführt hatten.

Die Arbeitsplätze hielt man tendenziell für gesichert. Sie hatten gleichzeitig eine qualitative Aufwertung erfahren. Die Teilnehmer erhielten projektspezifische Zertifikate, denen man durchaus unterstützende Wirkung für den externen Arbeitsmarkt zuschrieb.

Die Situation in den beteiligten Betrieben stellte sich so dar: Der längerfristige Nutzen der Beratungsleistung wurde von den betrieblichen Entscheidungsträgern sehr hoch eingeschätzt und u.a. durch einen unabhängigen Gutachter bestätigt. Darüber hinaus ist eine Fortführung der angestoßenen Veränderungsprozesse auf Grund einer nicht unerheblichen Multiplikatorfunktion von im Projekt qualifizierten Beschäftigten wahrscheinlich. Aus den Qualifizierungen gingen hoch motivierte Beschäftigte hervor, die sich im Sinne ihrer Betriebe und zur Sicherung der eigenen Arbeitsplätze engagierten.

Die Einsicht betrieblicher Entscheidungsträger in die Notwendigkeit einer langfristigen Planung von Veränderungsprozessen war nunmehr feststellbar. Der Mut zu Innovationen und die dazu notwendige Ausdauer war bei den beratenen Betrieben deutlich erhöht. Allen Beteiligten konnte verdeutlicht werden, dass es für die Umsetzung solcher Veränderungsprozesse sowohl einer Optimierung von Technik und Organisation, als auch einer Verbesserung der Kommunikation und Qualifikation bedarf.

Der aktuelle Beratungsbedarf in den beteiligten Betrieben wurde als weitgehend abgedeckt angesehen. Im Übrigen hatte in vielen Betrieben die Beratung die Wirkung einer Initialzündung für zukünftig anzustrebende Veränderungen und Entwicklungen, und zwar sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite.

Lediglich bei einem Betrieb kam es zu einem Konflikt, der aus der förderungsbedingten Verpflichtung zur Erhaltung von Betrieben/Arbeitsplätzen resultierte. Die Organisationsdiagnose hatte eindeutig ergeben, dass der Betrieb mit seiner spezifischen Kombination von Dienstleistungsangeboten gar nicht wirtschaftlich und überlebensfähig war. Dieses Unternehmen hatte sich nach der Beratung oder durch die Beratung – entgegen den Förderzielen – aufgelöst und war übergegangen in stabile Einzelbetriebe. Daraus resultierende Widerstände konnten gering gehalten werden, da zunächst keine Arbeitsplätze unmittelbar verloren gingen – wenn auch einige Beschäftigte in eine Selbstständigkeit übergehen mussten. Die zu dieser Zeit in den Projektqualifizierungen befindlichen Mitarbeiter konnten ihre Teilnahme fortsetzen.

#### 1.11.4 Der Projektprozess K

Durch eine Vielzahl von Betriebskontakten aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen und Kooperationsbeziehungen sowie durch die

Mitarbeit in Verbänden und Gremien war man anbieterseits über regionale Tendenzen beim Qualifizierungsbedarf ganz allgemein orientiert. Daraus entwickelte sich auch die konkrete Projektidee.

Um Betriebe für eine Projektbeteiligung zu gewinnen, ging man so vor: Betriebskontakte, die bereits im Vorfeld der Beantragung vorhanden waren, und die Bekanntheit der projektdurchführenden Einrichtung im Einzugsgebiet konnten für die Akquise genutzt werden. Betriebe wurden auf Geschäftsleitungsebene sowohl zu Informationsveranstaltungen eingeladen als auch direkt angesprochen. Drei interessierte KMU waren bereits in der Antragsphase in das Vorhaben involviert.

Um das Angebot einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, wurde der Projektbeginn von gezielter Öffentlichkeitsarbeit in der regionalen Presse und im Rundfunk begleitet. Auf diesem Akquiseweg beruhten zahlreiche Anfragen. Daraus gingen letztlich neun Projektbetriebe hervor.

Vorstellungs- und Informationsgespräche bei der Handwerkskammer, der IHK, der Wirtschaftsförderung, den Gewerkschaften, Gründerzentren sowie zahlreichen Arbeitskreisen bewirkten, dass diese ihre Organe für Veröffentlichungen zur Verfügung stellten. So konnten weitere 10 Projektbetriebe gewonnen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es im Akquiseprozess gelang, insgesamt 50 Betriebskontakte herzustellen. Aus diesem Kreis konnten innerhalb der ersten drei Monate nach Projektbeginn über 20 Unternehmen<sup>125</sup> für eine aktive Teilnahme und die Entsendung von einzelnen Beschäftigten für die Qualifizierungen gewonnen werden. Darunter befanden sich insbesondere zahlreiche junge und sehr kleine Betriebe.

Nach dem Erstgespräch in einem interessierten Unternehmen wurde jeweils von der projektdurchführenden Einrichtung eine Kurzdarstellung der Ausgangssituation angefertigt, in der die Betriebs- und Personalsituation, die Sicherung der Arbeitsplätze und der Beratungsbedarf festgehalten wurden. Bei Konsens über den Inhalt dieser Kurzdarstellung – insbesondere im Hinblick auf Sicherung von Arbeitsplätzen als Ziel der gemeinsamen Arbeit – wurde ein Beratungs- und Qualifizierungsvertrag abgeschlossen, um die verbindliche Zusammenarbeit sowohl mit den

---

<sup>125</sup> Projektrelevante Gemeinsamkeit der Betriebe unterschiedlicher Größe und verschiedener Branchen ist lediglich, dass alle Personen aus der Zielgruppe beschäftigt, die der Anbieter mit seiner Maßnahme fördern will.

Betrieben als auch mit den Qualifizierungs-Teilnehmern herzustellen und zu dokumentieren.

Für die ausführlichen Unternehmensanalysen wurden durch Beobachtungen und Befragungen detaillierte Informationen je Betrieb gesammelt. Dazu gab es Fragen zur Betriebsanalyse wie: Betriebsgründung, Rechtsform, Mitgliedschaften, Marktstellung, Unternehmensziel, Betriebsgröße, Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz und Entwicklung beider Kenngrößen. Es wurden Daten erfasst über die Außendarstellung des Betriebes, über vorhandene Strukturen und die Betriebsausstattung, insbesondere zur Datenverarbeitung und zu den Mitarbeitern. Alle Beteiligten machten schriftliche Angaben zu ihrem Aufgabenprofil, die anonym und vertraulich behandelt wurden. Diese schriftlichen Befragungen wurden ergänzt durch mündliche Auskünfte sowie durch Beobachtungen der wissenschaftlichen Projektmitarbeiter vor Ort. Jeder Betrieb wurde mindestens für einen halben Tag von jeweils zwei Beratern besucht, wobei der zeitliche Aufwand dafür in Abhängigkeit von Größe und Komplexität des jeweiligen Betriebes variierte.

Auf dieser Grundlage wurde für jeden Betrieb eine IST-Analyse erstellt, aus der Veränderungsvorschläge abgeleitet wurden. Diese wurden unter Nennung der Beobachtungsergebnisse und aufgedeckter Schwachstellen im Unternehmen zur Diskussion gestellt. Der erst daraus konkret ableitbare Veränderungsbedarf wurde in einer Beratungsvereinbarung festgehalten und die Maßnahmen wurden eingeleitet.

Der einzelbetriebliche Beratungsbedarf war erheblich. Neben betriebswirtschaftlichen Problemlagen handelte es sich dabei auch um den Wunsch nach Hilfestellungen bei der Organisationsdiagnose und -entwicklung, der Realisation von Veränderungsprozessen im Betrieb oder der Suche nach geeigneten EDV-Lösungen.

Im Gegensatz zu einer kommerziellen Unternehmensberatung hatte man hier Wert darauf gelegt, eine unabhängige Diagnose zu stellen. D.h. betriebliche Entscheidungsträger mussten sich darauf einstellen, dass man ihnen nicht unbedingt das sagte, was sie hören wollten, sondern vielmehr auch von ihnen eine aktive Veränderungsbereitschaft erwartete.

Die Auswertung der durchgeführten Betriebsberatungen wurden anhand von Abschlussgesprächen, Interviews und Fragebogenerhebungen<sup>126</sup> vorgenommen, die Rückschlüsse auf die Wirkung der Beratung im Betriebsalltag zulassen. Diese wurden zusätzlich durch einen neu-

---

<sup>126</sup> Alle Fragebögen wurden im Anhang zum Projektbericht veröffentlicht.

tralen Gutachter bestätigt. Neben den Beurteilungen der einzelnen, je nach Betrieb sehr verschiedenen Beratungsthemen hinsichtlich Nützlichkeit, Umsetzbarkeit, langfristiger Wirksamkeit usw. wurden die Betriebe auch zu einer Beurteilung des Projektpersonals und der Projektorganisation aufgefordert.

Die konkret gewünschten Beratungsthemen waren von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich, auch wenn es zahlreiche Überschneidungen und Ähnlichkeiten gab. Nur diese, auf den Einzelfall abgestimmte Vorgehensweise konnte – im Gegensatz zu Bedarfsermittlung und Beratung „von der Stange“ – dazu führen, dass jeweils genau dort angesetzt werden konnte, wo der größte Handlungsbedarf ausgemacht wurde.

Weiterer Beratungsbedarf entstand erst als Folge der Qualifizierungen. Selbstbewusstsein und Rollenverständnis der entsendeten Beschäftigten hatten sich so verändert, dass ihre Integration in den betrieblichen Alltag wiederum einer beratenden Begleitung bedurfte.

Die beteiligungsorientierte Vorgehensweise und das explizite Anliegen Arbeitsplätze zu sichern, führten innerbetrieblich zu einer hohen Akzeptanz. Die Beratungen fanden zunächst auf der Geschäftsführungs-/Führungskräfteebene statt. Die notwendigen Organisationsentwicklungs-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse in den jeweiligen Unternehmen wurden von den Beratern beteiligungsorientiert moderiert und begleitet. Die Kommunikationswege waren auf Grund der Belegschaftsgrößen von 3-30 Beschäftigten kurz.

Teilnahmevoraussetzungen für die Qualifizierungen waren zertifizierte oder erfahrungsbedingt erworbene kaufmännische Fachkenntnisse, die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung an Entscheidungsprozessen im eigenen Unternehmen und der Wunsch, selbst gestaltenden Einfluss auf die Reorganisation des eigenen Arbeitsumfeldes zu nehmen.

Hemmend für die Qualifizierungen wirkte sich in jedem der drei Lehrgänge die Heterogenität der Teilnehmerschaft im Hinblick auf Branchen und Größen der Herkunftsbetriebe, Funktionen, Vorwissen und Erfahrungen aus. Vorwissen und Erfahrungen differierten insbesondere im EDV-Bereich erheblich.

Die Einsicht in die Notwendigkeit der Freistellung von Beschäftigten für Qualifizierungen war nicht in jedem Betrieb von vorne herein gegeben. Die Qualifizierungen sollten zur Hälfte innerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Sich auf die daraus entstehenden Kosten einzulassen, bedurfte teilweise erheblicher Überzeugungsarbeit.

Da die Teilnehmer alle in Zusammenhängen arbeiteten, die fortlaufenden Veränderungen unterworfen sind, war für die permanente Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote eine begleitende Evaluation zwingend notwendig, wenn sie dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung genügen sollten. Daher wurde gerade auch der Evaluierung des Qualifizierungsprozesses durch die Teilnehmer selbst ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Überprüft wurde u.a., ob die gewählte Form der Qualifizierungen für die Zielgruppe angemessen war, ob die Qualifizierungsteilnahmen positive Veränderungen im Arbeitsalltag und für die Stellung der Teilnehmer in den Betrieben bewirkt und gefördert hatten. Jede der drei Lehrganggruppen bewertete die Qualifizierung in Gruppengesprächen. Zusätzlich wurden individuell Evaluationsfragebögen ausgefüllt. Die abschließende gemeinsame Gesamtauswertung aller Lehrgänge erfolgte in einem moderierten Gruppengespräch. Die Rückmeldungen wurden dokumentiert.

Mit den Dozenten wurde nach jedem Lehrgang ebenfalls eine ausführliche Auswertung im Rahmen eines Gruppengesprächs vorgenommen und anschließend nochmals mittels Evaluationsfragebogen. Dabei wurden sowohl die Besonderheiten der jeweiligen Lehrganggruppe als auch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der inhaltlichen Arbeit und die Rahmenbedingungen thematisiert.

Der Erfolg und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen wurden in von der Teilnehmerschaft selbst angeregten und regelmäßig stattfindenden Nachtreffen gefördert.

Der explizit vorgesehene Transfer richtete sich insbesondere an Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Verbände, die sich mit der betrieblichen Förderung der hier qualifizierten Zielgruppe beschäftigen. Nach Beendigung des ersten Lehrgangs fand auch der erste Transfer-Workshop statt. Während der gesamten Laufzeit trugen die externen Projektmitarbeiter dazu bei, das Modellprojekt in ihren sonstigen Arbeitsbezügen bekannt zu machen. Weitere Aktivitäten zur Vernetzung, zum Austausch von Projekterfahrungen und zum Transfer von Ergebnissen im ersten Jahr waren Gesprächskreise mit Projektverantwortlichen anderer Modellvorhaben. Es folgte im zweiten Jahr ein zweiter Informations-Workshop. Darüber hinaus brachten sich die Projektverantwortlichen auf einem Projektnehmer-Kolloquium mit einem Impulsreferat ein. Schnittstellen, Kontakte und Kooperationen der unterschiedlichsten Art wurden ebenso zum Transfer genutzt wie Kontakte zu Verbänden und zielgruppenspezifischen Netzwerken. Hinzu kam die Beteiligung an einer Messe. Zahlreiche Presseberichte im regionalen Wirt-

schaftsraum gab es ebenfalls. Neben dem Abschlussbericht wurden noch drei Aufsätze in der Fachpresse veröffentlicht.

## **1.12 Modellprojekt L**

### **1.12.1 Problemwahrnehmung L**

Ausgangsproblem ist eine Fehlentwicklung bei kleinen und mittleren Produktionsbetrieben, die die technische Rationalisierung vorantreiben und gleichzeitig den Verfall von Qualifikationen und den Verlust individueller Lernchancen in Kauf nehmen. Dabei verkennen die betrieblichen Entscheidungsträger, dass die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen in hohem Maße von der Kreativität, dem Engagement und der Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten abhängt und nur lernende Mitarbeiter eine kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Anforderungen vornehmen können.

### **1.12.2 Das geplante Vorhaben L und die Ziele**

Diesem Problem wollte man mit einer Kombination aus betrieblicher Beratung und Qualifizierung begegnen. Dabei hielt man es im Sinne einer ganzheitlichen betrieblichen Problemlösung für unzureichend, wenn in einzelnen Kursen Know-how für bestimmte Bereiche vermittelt und im Betrieb sukzessive miteinander verknüpft würden. Vielmehr ging man davon aus, dass jeder Betrieb mindestens einen Verantwortlichen benötigt, der in der Lage ist, zukünftig ganzheitliche betriebliche Lösungen systematisch selbst zu erarbeiten. In den Blick genommen hatte man dabei Personen aus dem mittleren und oberen Management, die als Multiplikatoren Gelerntes im Betrieb weitergeben sollten.

Die Qualifizierungs-Teilnehmer sollten durch Coachings bei der Umsetzung gestützt werden, die in den insgesamt drei Beratertagen je Betrieb enthalten waren. Im Ergebnis wollte man so die Mitarbeiterpotenziale insgesamt aktiv nutzen und stärken sowie in den Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe grundlegen.

Der Synergieeffekt auf Verbundebene sollte durch die Begrenzung auf Betriebe mit ähnlich gelagerten Produktionsprozessen maximiert werden.



### 1.12.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt L zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – neun Monate nach Ende des etwas über 2-jährigen Vorhabens – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Das erprobte Curriculum umfasste sechs Module im Umfang von insgesamt 220 Unterrichtsstunden, die sich wie folgt verteilen:

- Modul 1 (20 U'Std.): EDV-Kommunikation;
- Modul 2 (20 U'Std.): Managementsysteme;
- Modul 3 (28 U'Std.): Managementmethoden der betrieblichen Organisation;
- Modul 4 (52 U'Std.): Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen;
- Modul 5 (40 U'Std.): Bewertung organisatorischer Maßnahmen und Alternativen;
- Modul 6 (60 U'Std.): Arbeiten in Gruppen.

Dazu wurden ausführliche Teilnehmerunterlagen ausgearbeitet. Diese eigneten sich gleichzeitig zum Selbstlernen und als Hilfestellung für die Umsetzung im Betrieb.

Das Qualifizierungskonzept wurde in modifizierter Form in das Kursprogramm des Anbieters aufgenommen. Die im Projekt entwickelten Teilnehmerunterlagen kamen dort wieder zum Einsatz. Auf die Modularisierung wurde zu Gunsten eines durchgängigen konkreten Praxisbeispiels verzichtet. Der Stundenumfang wurde insgesamt reduziert. Darüber hinaus wurden Präsenzzeiten durch Selbstlernphasen verkürzt. Diese sollen nun u.a. so liegen, dass Teilnehmer nicht nur Inhalte nachbereiten und vertiefen, sondern bereits vorbereitet zu den Präsenzveranstaltungen kommen können. Tendenziell erwartet man, dass das Kurskonzept über einige Jahre hinweg relevant bleibt und im Bedarfsfall lediglich bestimmte Themen ausgetauscht werden müssen, um es zu aktualisieren.

### 1.12.4 Der Projektprozess L

Die Projektidee entstand auf Grund zielgruppenspezifischer Erfahrungen des Anbieters. Weiterbildung im betrieblichen Kontext wurde erstmals angeboten. Mit der Grobplanung für das Curriculum und einem zusätzlichen Konzept für eine begleitende Betriebsberatung ging man auf die Suche nach geeigneten Betrieben.

Dazu lud man Unternehmen der anvisierten Branchen zu einer Informationsveranstaltung ein, bei der einige Lehrgangsinhalte bereits detailliert vorgestellt wurden. Die Eingeladenen rekrutierten sich überwiegend aus dem Kreis derjenigen Unternehmen, deren Beschäftigte schon einmal an zielgruppenspezifischen Maßnahmen des Anbieters teilgenommen hatten. Die etwa 50 anwesenden Betriebsvertreter nahmen Bewerbungsbögen für die Teilnahme am Pilotlehrgang mit. Hier konnten bei Anmeldung u.a. Angaben über betriebsinterne Umsetzungswünsche für das Projekt gemacht werden.

Der Anbieter wählte unter den eingehenden etwa 15 Bewerbungen um eine Projektbeteiligung sechs geeignete Unternehmen aus. Besonderen Wert legte man dabei auf die Unterstützung durch die Unternehmensleitungen.

Um die begleitend stattfindenden Betriebsberatungen in der notwendigen Intensität durchführen zu können, wurde die Anzahl der Verbundbetriebe bewusst gering gehalten. Die betrieblichen Entscheidungsträger verpflichteten sich mit der Anmeldung zur aktiven Teilnahme am Projekt sowie zur durchgängigen Teilnahme mindestens eines Mitarbeiters an den Qualifizierungen.

Das vorgelegte Grobkonzept beruhte auf Bedarfsvermutungen des Anbieters, denen zielgruppenspezifische Befragungen und Erfahrungen aus technikorientierten Qualifizierungen zu Grunde lagen. Weitere Anregungen entnahm man den Erhebungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft. Die Vorstellungen und Wünsche der Teilnehmer an der Informationsveranstaltung drei Monate vor Projektbeginn dienten dann nur noch der Modifikation, Verfeinerung und Ergänzung des Grobkonzeptes. Im Ergebnis wurden sechs Module im Umfang zwischen 20-60 Unterrichtsstunden angeboten. Nur in Ausnahmefällen<sup>127</sup> wurde es gestattet, dass ein Teilnehmer eines davon ausließ.

Die innerbetriebliche Teilnehmer-Rekrutierung gestaltete sich zum Teil schwierig. Die entsendeten Qualifizierungs-Teilnehmer waren in der betrieblichen Hierarchie weniger hoch angesiedelt als vom Anbieter geplant. Die Lehrgänge sollten 2-mal wöchentlich als berufsbegleitende Abendveranstaltungen durchgeführt werden und es musste insgesamt je Teilnehmer Freizeit im Umfang von 220 Unterrichtsstunden investiert werden. Einen entgegenkommenden Ausgleich des Betriebes gab es

---

<sup>127</sup> Ein Modul beschäftigte sich beispielsweise mit Gruppenarbeit. Sofern ein Betrieb auf Grund seiner geringen Beschäftigtenzahl gar nicht in der Lage war, diese einzuführen, konnte der Qualifizierungs-Teilnehmer ausnahmsweise dieses Modul auslassen.

nur in Ausnahmefällen. Der Nutzen eines projektinternen Zertifikats war durchaus zweifelhaft. Mitarbeiter wurden in Einzelfällen ohne ihr Wissen vom Betrieb angemeldet und traten dann wieder zurück. Bis zum Projektbeginn gelang es dennoch eine Qualifizierungsgruppe von 10 motivierten Teilnehmern zusammenzustellen. Teilnahmevoraussetzung war lediglich eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine mehrjährige Berufspraxis.

Die vorgesehene Prozessbegleitung im Umfang von drei Beratertagen setzte etwa nach der Hälfte der Qualifizierungszeit ein. Zunächst wurden Zielvereinbarungen und Aufgabenabstimmungen zwischen dem Betrieb und dem Qualifizierungs-Teilnehmer auf der einen Seite und dem Berater auf der anderen Seite getroffen. Ein konkretes Thema, für das im jeweiligen Betrieb vordringlicher Handlungsbedarf bestand, wurde ausgewählt, um dann die Verknüpfung mit den im Lehrgang bearbeiteten Techniken und Methoden herzustellen. An den vereinbarten Folgeterminen wurde vorrangig der Umsetzungsfortschritt besprochen.

Einzelcoachings knüpften hingegen nicht an dem konkret zu bearbeitendem Thema an, sondern befassten sich ganz allgemein mit der Umsetzung von Projekten im Betrieb. Spezifische Unsicherheiten konnten dadurch – so die Projektverantwortlichen – dennoch verringert werden.

In den Qualifizierungen war man bemüht, komplexe Zusammenhänge zu analysieren und transparent zu machen. Neben Einzelarbeit am PC bei den EDV-Themen wurde überwiegend Gruppenarbeit praktiziert, Rollenspiele wurden durchgeführt, und es gab auch Frontalunterricht sowie zahlreiche Mischformen. Mit Zwischentests und einer Abschlussprüfung wurde der Lernerfolg kontrolliert. Die Ergebnisse fielen überwiegend gut bis befriedigend aus.

Nach jedem Modul wurden die Teilnehmer und die Dozenten nach ihrer Zufriedenheit befragt. Die Teilnehmerbefragung zielte insbesondere auf den Praxisbezug des Gelernten und die Möglichkeit der Umsetzung im eigenen Betrieb ab. Darüber hinaus konnten auf Grund der geringen Gruppengröße Kritik und Wünsche auch persönlich vorgebracht werden.

Bestätigt hatte sich die Vorannahme, dass die Zusammenarbeit mit den kleineren Betrieben weitaus arbeits-/beratungsintensiver war, als mit den größeren. Als Gründe dafür nahm man an: fehlende Weiterbildungs- und Beratungserfahrung, eine sehr dünne Personaldecke, kurze Planungszeiträume, in denen das Tagesgeschäft stets Priorität hat sowie die traditionell hierarchisch-autoritären Strukturen. Darüber hinaus

war die Praxisrelevanz des Gesamtpaketes bei Betrieben mit einer Belegschaftsgröße ab etwa 100 Beschäftigten deutlich höher.<sup>128</sup>

Bei den größeren Betrieben reichte eine Moderation und eine Begleitung im Hintergrund aus. Die kleineren Betriebe hingegen hatten einen hohen Bedarf nach Zusatzinformationen und richteten entsprechend viele inhaltliche Fragen an den Berater. Hier wären mehr als drei Bera-tertage erforderlich gewesen, die jedoch nicht finanzierbar waren.

Tendenziell waren die Beteiligten zufrieden mit der Maßnahme. Als problematisch wurde jedoch die sehr hohe Lernstoffdichte angesehen. Eine starke Fokussierung auf Themen wie Kommunikation, Moderation und Mitarbeitermotivation hielten die Befragten für hilfreich bei der Umsetzung. Alternativ zu einer Modularisierung nach Themen konnte man sich durchgängig projektförmiges Arbeiten an einem Thema vorstellen. Für wichtig und interessant hielt man die eingeschobenen Exkursionen in Betriebe. Auch der zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch innerhalb der Teilnehmerschaft wurde hoch geschätzt. Der betriebliche Anwendungsnutzen wurde bei den größeren Betrieben wesentlich höher eingestuft als bei den kleinen.

Ein nachhaltiger Transfer des modellhaft Erprobten ist durch eine Übernahme in das Lehrgangsprogramm der Einrichtung gesichert. Mit dem noch in Arbeit befindlichen Projektbericht sollen auch die vorhandenen Lehrgangsunterlagen veröffentlicht werden, sodass andere Einrichtungen das Konzept ebenfalls nutzen können. Daneben gab es zwei Transferveranstaltungen: Zum einen wurde ein regelmäßiger Arbeitskreis für Zulieferbetriebe genutzt, um das Projekt und seine Ergebnisse vorzustellen. Zum anderen wurden alle projektbeteiligten Dozenten, Lehrgangsteilnehmer, Betriebsinhaber und Führungskräfte nochmals zu einem Abschluss-Workshop eingeladen, um über ihre Projekterfahrungen zu berichten.

## **1.13 Modellprojekt M**

### **1.13.1 Problemwahrnehmung M**

Die Beschäftigten der hier betroffenen Non-Profit-Dienstleister arbeiten überwiegend ausbildungsfremd oder haben keine Ausbildung. Sie gehören damit zu einer Problemgruppe des Arbeitsmarktes, zumal die Mitarbeiterfluktuation hier u.a. auf Grund fehlender Finanzierungsmög-

---

<sup>128</sup> Der kleinste Projektbetrieb hatte 13 Beschäftigte und der größte etwa 120.

lichkeiten immer schon groß war und mit knapper werdenden Ressourcen noch steigt. Andererseits bieten diese Betriebe insbesondere Problem- und Randgruppen des Arbeitsmarktes immer wieder Beschäftigungsmöglichkeiten, sodass ihnen damit als Arbeitgeber eine große Bedeutung zukommt.<sup>129</sup>

Gewachsene und überkommene Arbeits- und Beschäftigungsformen lassen sich unter diesen Bedingungen in den betroffenen Betrieben kaum durchbrechen. Dies ist jedoch dringend erforderlich, da die Kundenansprüche steigen, der Wettbewerb – insbesondere mit kommerziellen Anbietern – größer wird und gleichzeitig die Mittel knapper werden. Die Balance zwischen kostendeckender Betriebsführung und dem Verzicht auf Gewinnerwirtschaftung ist ohnehin nur schwer zu halten. Unter diesen Bedingungen ist es beispielsweise gar nicht möglich, Rücklagen zu bilden, um daraus den üblichen Verpflichtungen von Arbeitgebern gerecht zu werden.

### 1.13.2 Das geplante Vorhaben M und die Ziele

Diesem Problem wollte man mit Organisationsentwicklung in betroffenen Betrieben und gleichzeitiger Mitarbeiterqualifizierung begegnen. Dazu sollten die Betriebe für das Verbundprojekt so ausgewählt werden, dass sich die ganze Bandbreite von Angebotsprofilen und Betriebsgrößen widerspiegelt und damit eine branchenweite Transferierbarkeit grundgelegt würde.

Organisationsstrukturen und Abläufe sollten bei den ausgewählten KMU überprüft und reorganisiert, das Dienstleistungsangebot an die veränderten Kundenanforderungen und Wettbewerbsbedingungen angepasst werden. Eine Professionalisierung der Geschäftsführungen im betriebs- und personalwirtschaftlichen Bereich sollte angegangen werden. Mitarbeiterqualifizierungen sollten den betrieblichen Entwicklungsprozess stützen, aber auch individuelle Entwicklung ermöglichen. Dauerhafte Problemlösungen für diesen spezifischen Non-Profit-Bereich sollten geschaffen werden.

---

<sup>129</sup> Non-Profit-Organisationen haben nahezu unbemerkt einen Boom erlebt. Dadurch ist dieser Sektor zu einem eigenen Wirtschaftszweig mit einem nicht unbedeutenden Arbeitsmarkt geworden. Alle Betriebe in diesem Bereich stehen vor der Herausforderung, sich einerseits einer Kommerzialisierung öffnen zu müssen, indem sie sich ihren Kunden gegenüber als kostengünstiger moderner Dienstleister profilieren, und andererseits ihre Rolle als „soziales Gewissen“ nicht vernachlässigen dürfen. (Vgl. Handelsblatt 03.05.99.)

### 1.13.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt M zum Untersuchungszeitpunkt

Zum Untersuchungszeitpunkt – etwa ein halbes Jahr vor Ende der etwas über 2-jährigen Maßnahme – stellte sich die Situation wie folgt dar:

Insgesamt hatte sich die milieuangepasste unkonventionelle Vorgehensweise bewährt. Es wurden über 30 Kurzseminare (ein- oder zweitägig) konzipiert und angeboten. Diese waren sieben Themenblöcken zugeordnet und bauten innerhalb der Themenblöcke entweder aufeinander auf oder ergänzten sich sinnvoll. Davon wurden – weil nicht immer die Nachfrage von mindestens 10 Teilnehmern zu Stande kam – nur 21 Seminare durchgeführt. Der 7-wöchige, ganztägige Zertifikatslehrgang im Umfang von 280 Unterrichtsstunden konnte von 21 ansonsten schwer vermittelbaren und geringqualifizierten Personen erfolgreich abgeschlossen werden. Insgesamt hatten im Projekt 160 Personen aktiv an den Qualifizierungen teilgenommen.

Das im Projektverlauf sukzessive entstandene Produkt war eine Webseite als Kommunikationsplattform und Informationsangebot für die beteiligten Betriebe und interessierte Nachahmer. Die online und als Buch im Handel erhältliche Dokumentation fasste branchen-/sektorenspezifisch universalisierbare Problemlagen und Lösungswege zu Themen wie

- rechtliche Rahmenbedingungen,
- Rechnungs- und Berichtswesen,
- Controlling und Finanzierung,
- Marketing,
- Management und
- Personal- und Organisationsentwicklung

zusammen und war als Arbeitshilfe für Nachahmer konzipiert.

Durch das Projekt hatte sich bei den beteiligten Betrieben einiges bewegt. Zu nennen sind hier insbesondere

- die Erweiterung von Geschäftsfeldern;
- fünf Betriebe hatten sich für Marketing-Aktivitäten zusammenschlossen;
- die Einsicht in die Notwendigkeit und den Erfolg der Unterstützung durch Externe war in Betrieben gewachsen, die sich ansonsten kaum in die Karten schauen lassen;
- erstmals wurden Auszubildende eingestellt;
- einige erstmals professionell abgefasste Geschäftsberichte erleichterten die Argumentation gegenüber den Geldgebern;

- die Einsicht in die Notwendigkeit und den Erfolg wirtschaftlichen Denkens war gestiegen;
- die Geschäftsführungen waren ihrer Verantwortung als Arbeitgeber gewahr geworden;
- die wirtschaftliche Situation der Betriebe hatte sich überwiegend stabilisiert.

Trotz dieser zahlreichen Erfolge konnten dennoch nicht alle betrieblichen Ziele erreicht werden. Dies war der Tatsache geschuldet, dass die Problemlagen und Besonderheiten dieser Branche selbst für die damit grundsätzlich vertrauten Berater in dieser Komplexität, Bandbreite und in diesem Ausmaß unbekannt waren. So gelang insbesondere die Idealvorstellung der Verbindung aus individueller Qualifizierung mit der direkten Umsetzung in der Praxis – zumindest in der intendierten Breite – nicht immer. Darüber hinaus erwies sich die große räumliche Entfernung der Betriebe voneinander als hemmend für den Aufbau von Kooperationen und einen zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch.<sup>130</sup>

Dennoch hielten die Projektverantwortlichen das anspruchsvolle Konzept unter anderen Rahmenbedingungen für tragfähig. Beispielhaft genannt wurde hierfür die Verdopplung des Qualifizierungszeitraumes, nicht seines Umfangs, damit Beschäftigte nacheinander an verschiedenen Maßnahmen teilnehmen können.

#### 1.13.4 Der Projektprozess M

Die Dachorganisation der Branche hatte im Vorfeld des Projektes aus ihrer Binnensicht die in Kapitel C.1.13.1 beschriebenen Defizite aufgedeckt und in Kooperation mit den hier projektbeteiligten Beratern daraus entsprechenden Handlungsbedarf abgeleitet.

Die Initiative zum Projekt ging nicht federführend von der projektverantwortlichen Unternehmensberatung aus, sondern diese wurde – ebenso wie die weiteren an der Projektdurchführung beteiligten Akteure – auf Grund ihrer selten zu findenden branchenspezifischen Erfahrungen von der Dachorganisation der Betriebe ausgewählt.

Die etwa ein Dutzend NRW-weit verteilten und von der Dachorganisation angesprochenen Non-Profit-Dienstleister bildeten die gewünschte „bunte Mischung“ von Angebotsprofilen und Betriebsgrößen tatsächlich

---

<sup>130</sup> Nur vereinzelt hatte sich eine Zusammenarbeit projektbeteiligter Betriebe untereinander ergeben, die auch zukünftig gepflegt werden soll.

ab. Ihre Erstansprache und Akquise war weitaus weniger schwierig, als ihre tatsächliche Einbindung nach Projektbewilligung. Auf Grund der hohen Personalfuktuation auf allen Ebenen war in vielen Fällen zum Bewilligungszeitpunkt (etwa 15 Monate später) niemand mehr von den Entscheidungsträgern verblieben, die bei Antragstellung einer Teilnahme am Projekt zugestimmt hatten. So mussten ihre Nachfolger erst wieder mühsam für eine Projektbeteiligung sensibilisiert und gewonnen werden, und einige waren als Folge davon nur halbherzig bei der Sache.

Mit Projektbeginn wurde eine Steuerungsgruppe etabliert. Ihr gehörte das Beraterteam, Vertreter der Dachorganisation und je ein Betriebsvertreter an. Sie tagte situationsangemessen, entweder in kleiner Runde – d.h. unter Ausschluss der Betriebsvertreter – oder komplett.

Die jeweils innerbetriebliche Implementierung des Beratungs- und Qualifizierungsprojektes gestaltete sich schwierig. Die einzelbetriebliche Bedarfsermittlung erfolgte kommunikativ und partizipativ, sowohl im Rahmen von Workshops als auch in themenspezifischen Arbeitsgruppen, die jeweils von den Projektverantwortlichen moderiert wurden. Unabhängig davon wurden alle Beschäftigten nach ihren thematischen Interessenschwerpunkten gefragt. Für eine überbetriebliche Bedarfsermittlung wurde in zu diesem Zweck konstituierten Gremien ebenso verfahren. Anregungen daraus flossen in das Qualifizierungsangebot ein.

Auf dieser Basis wurde die erste Seminarreihe konzipiert und durchgeführt. Anregungen aus dem Teilnehmerkreis und erste Erfahrungen der Lehrenden und Berater führten zu Modifikationen, und damit zu einer weiteren Annäherung an die tatsächlichen Bedarfe.

Die prozessbegleitende Betriebsberatung erfolgte von der Bedarfsermittlung bis hin zur Unterstützung bei der Umsetzung der beabsichtigten Veränderungen in der Praxis. Die Übergänge zwischen Qualifizierungen und Beratung waren fließend. Die Beratung und Prozessbegleitung folgte den Grundsätzen,

- systemisch-ganzheitlich anzusetzen,
- Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten,
- potenzialorientiert vorzugehen,
- Bewährtes zu bewahren,
- Partizipation zu ermöglichen,
- für Modifikationen offen zu sein und
- Betroffene zu Beteiligten zu machen.



Im laufenden Projekt erhob man schriftlich je Betrieb die Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess. Aus den eingehenden Rückmeldungen wurden – so weit als möglich – entsprechende Konsequenzen abgeleitet.

Unter Ausschluss der Projektverantwortlichen und auf Einladung der Dachorganisation trafen sich die beteiligten Betriebe darüber hinaus 2-mal im Durchführungszeitraum, um den Entwicklungsstand und die Ergebnisse zu bewerten. Hier zeigte sich u.a., dass die fachlich-inhaltlichen Beratungen und Qualifizierungen allgemein sehr positiv bewertet wurden. Die entsprechenden Seminare trafen den Bedarf der Qualifizierungs-Teilnehmer sehr genau, überfachliche Angebote wurden hingegen als zu unspezifisch kritisiert.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Betriebe – sofern sie die freie Auswahl einer Begleitperson aus dem Beraterteam gehabt hätten – sie sich oftmals anders entschieden hätten. Professionelle Begleitung hatte zum Teil Entwicklungen in Gang gesetzt, die ohne sie nie möglich gewesen wären. In anderen Fällen hatte zu verhaltene Moderation und fehlender Input durch die Begleitung dies nicht oder nur eingeschränkt zugelassen. Die betriebswirtschaftliche Denkweise, Herangehensweise und Sprache der Berater war vielen Beteiligten schwer zugänglich.

Mühsam war es, Beschäftigte immer erst von der Notwendigkeit der eingeleiteten Maßnahmen und ihrer konkreten Beteiligung daran überzeugen zu müssen. Atypische Beschäftigungsverhältnisse<sup>131</sup> und Geschäftsführungen, deren Selbstverständnis als Arbeitgeber erst noch wachsen muss, wurden als Grund dafür angenommen.

Projekterfahrungen/-ergebnisse wurden prozessbegleitend und abschließend unterschiedlichen Gruppen und Einzelpersonen der Branche sowie Politik, Arbeitsverwaltung, Weiterbildung und Stadtentwicklung zugänglich gemacht. Dazu wurden unterschiedliche Veranstaltungsformen und Medien benutzt. Ein Handbuch steht online und als Print-Version zur Verfügung. Es wurden insgesamt vier Transfer-Workshops durchgeführt. Zum erweiterten Transfer trugen darüber hinaus die Mitglieder des Beirates durch ihre unterschiedlichen institutionellen Eingebundenheiten bei.

---

<sup>131</sup> Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), Arbeit-statt-Sozialhilfe, Zivildienst, Anerkennungsjahr, geringfügige Beschäftigung, freie Mitarbeiter usw.

## 1.14 Zusammenfassung

Anlass für die Initiierung der oben beschriebenen Modellprojekte waren differente branchen-, regional-, zielgruppen- oder betriebsspezifische Problemlagen oder anbieterseitige Anliegen. Der Maßgabe, dass die Projektergebnisse/-produkte jeweils breit transferierbar sein sollten, wurde je nach Problemwahrnehmungsperspektive induktiv oder deduktiv Rechnung getragen. Trotz aller Verschiedenheit lässt sich für den Projektprozess ein idealtypisches Phasenmodell<sup>132</sup> ausmachen, das in der nachfolgenden Abbildung C.1.1 dargestellt wird.

In der *ersten Phase* bildet sich auf Grund einer in den Blick geratenen Problemlage oder vorhandener Anbieterressourcen eine Projektidee mit einem noch groben Lösungskonzept heraus. Soll daraus ein Weiterbildungs-/Beratungsprojekt werden, müssen in der *zweiten Phase* Betriebe akquiriert werden. Die innerbetriebliche Implementierung des Vorhabens erfolgt in der *dritten Phase*. Wenn diese gelungen ist, können in der *vierten Phase* Bedarfslagen und Potenziale analysiert werden, um daraus dann Ziele in Richtung einer Problemlösung zu formulieren. Ausgeblendet werden hier gemäß Programmphilosophie alle Lösungsansätze, die mit Arbeitsplatzverlusten und/oder -entwertungen einhergehen würden. Wenn schließlich feststeht, was erreicht werden soll, folgt nun als *fünfte Phase* die Konzeptionierung einer oder mehrerer darauf zugeschnittener Weiterbildungsmaßnahmen. Das Zwischenergebnis ist ein bedarfsorientiertes Curriculum.

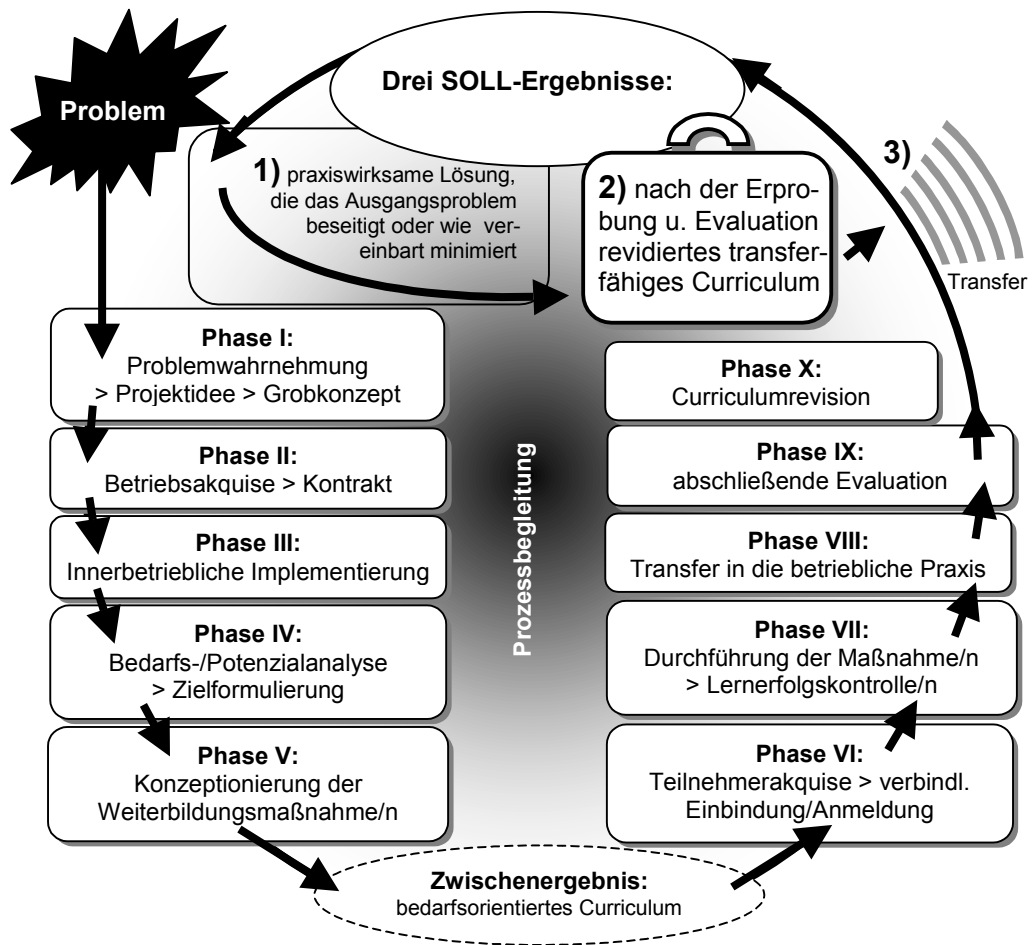
In der *sechsten Phase* geht es um die Akquise der Teilnehmerschaft, ihre aktive Einbindung in das Vorhaben bzw. eine verbindliche Teilnahmeentscheidung. In der *siebten Phase* wird die Maßnahme einschließlich der Lernerfolgskontrollen durchgeführt. In der *achten Phase* schließlich muss – sofern dies nicht schon prozessbegleitend erfolgte – das individuell Erlernte in der betrieblichen Praxis nachhaltig verankert werden. Daran sollte sich im Idealfall in der *neunten Phase* eine abschließende Evaluation anschließen, die Basis für die in der letzten, der *zehnten Phase*, anstehende Curriculumrevision sein kann.

Parallel findet dazu prozessbegleitend – in mehr oder weniger großem Umfang – Beratung und Evaluation mit entsprechenden Rückkopplungsschleifen statt. Projektmanagement und -steuerung laufen ebenfalls stets im Hintergrund mit und beeinflussen die Prozess- und Ergebnisqualität.

---

<sup>132</sup> Die Differenzen zu dem Phasenmodell von Böttger/Walter/Stark (1998) werden im Kapitel D.1.1 herausgestellt.

Abb. C.1.1: Der Modellprojektprozess und seine Ergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung

Die Modellprojektarbeit hat im Idealfall drei Ergebnisse:

1. Eine problemadäquate, praxiswirksame Lösung, die das Ausgangsproblem beseitigt oder im vereinbarten Umfang minimiert (und dabei gleichzeitig positive individuelle und anbieterseitig organisationale Effekte hat);
2. ein nach der Erprobung und abschließender Evaluation revidiertes transferfähiges Curriculum sowie
3. einen gelungenen Transfer an potenzielle Nachahmer und die Fachwelt.

Die in den oben beschriebenen Modellprojekten gemachten Erfahrungen zu den hier idealtypisch herausgearbeiteten Projektphasen können wertvolle Hinweise für Nachahmer geben. Sie bilden jedoch nur die anbieterseitige Perspektive ab. Daher werden Transferempfehlungen noch nicht an dieser Stelle, sondern erst im Teil D gegeben.