

3 Modellprojekte aus KMU-Perspektive – Ergebnisse einer Betriebsbefragung

Wie bereits im Kapitel A.2.3.6 erläutert wurde, handelt es sich bei dem Betriebssample, das Basis für die nachfolgenden Ausführungen ist, um eines, das zwar auf die im Kapitel C.1 beschriebenen 13 Modellprojekte rekurriert, jedoch zusätzlich Betriebe aus dem Modellprojektsample des Kooperationspartners DIE einbezieht. 85 von 102 angeschriebenen Unternehmen konnten im Untersuchungszeitraum tatsächlich erreicht werden.¹⁴⁰ Davon schickten 30 die ausgefüllten Fragebögen zurück.

Darüber hinaus sei hier nochmals in Erinnerung gerufen, dass über mehrere Selektionsstufen hinweg schließlich fast ausnahmslos Betriebe an der *schriftlichen* Befragung teilnahmen, die mit dem Projekt zufrieden bis sehr zufrieden waren.

3.1 Ergebnisse der telefonischen Befragung

Mit der begleitenden Telefonaktion gelang es insbesondere die unterschiedlichen Gründe für eine Nicht-Teilnahme an der schriftlichen Befragung annähernd zu eruieren. In 85 von 102 angeschriebenen Unternehmen bekamen wir einen kompetenten Gesprächspartner ans Telefon. Wie die telefonisch erhobene Bereitschaft zur Beteiligung an der schriftlichen Befragung aussah, kann der Tabelle C.3.1 entnommen werden.

Tab. C.3.1: Telefonisch angekündigter Rücklauf für die schriftliche Befragung

Werden Sie den Fragebogen ausgefüllt zurücksenden?	Anzahl der Antworten	Prozent der Antworten
Nein, ganz sicher nicht.	26	30,6
„Eher nicht.“ oder „Vielleicht.“	5	5,9
Weiß nicht. Fragebogen noch nicht erhalten.	4	4,7
Ja. (Das klang jedoch eher unverbindlich.)	7	8,2
Ja, aber nicht fristgerecht.	4	4,7
Ja, auf jeden Fall (bereits in Arbeit o. fertig).	39	45,9
<i>Gesamt</i>	85	100

Quelle: Telefonische Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Von den 26 Befragten, die die Frage nach der Absicht, den Fragebogen zu bearbeiten, mit einem klaren Nein beantworteten, wurden sehr un-

¹⁴⁰ Mit den übrigen 17 Betrieben konnte trotz intensiver Bemühungen im Befragungszeitraum kein (telefonischer) Kontakt hergestellt werden.

terschiedliche Begründungen geliefert. So erfuhr ich beispielsweise, dass zwei Betriebe sich in Auflösung befanden, drei Entscheidungsträger es bedauerten, überhaupt am Projekt teilgenommen zu haben oder bei anderen die Auskunftsbereitschaft bereits überstrapaziert war.

Die häufigste Begründung dafür, dass der Fragebogen auf keinen Fall bearbeitet würde, war mit 12 von 26 Antworten die Tatsache, dass dem Betrieb nichts über das Projekt bekannt war, das es im Fragebogen zu bewerten galt.

In den Gesprächen ließ sich fast immer rekonstruieren, wie es dazu kommen konnte, dass Beschäftigte ihren arbeitgebenden Betrieben die Qualifizierungsteilnahme verheimlichten. Es handelte sich nahezu ausnahmslos um frauenspezifische Maßnahmen, und zwar mit unterschiedlichen Qualifizierungsinhalten und in unterschiedlichen Branchen und Projektzusammenhängen, an denen aus dem jeweiligen Betrieb nur einzelne Mitarbeiterinnen außerhalb ihrer Arbeitszeit teilgenommen hatten.

Das Verhalten dieser Projektteilnehmerinnen deckt sich mit demjenigen, das mir in unterschiedlichen Kontexten (Interviews und Workshops) bereits mehrfach von Projektverantwortlichen als Problem geschildert wurde, und lässt sich etwa so zusammenfassen:

Die betreffenden Mitarbeiterinnen geben an, in ihrem Herkunftsbetrieb nicht die notwendige Wertschätzung zu erfahren und/oder keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich zu sehen. Sie sind jedoch sehr wohl am eigenen beruflichen Fortkommen interessiert und betrachten auf Grund des betrieblichen Desinteresses an ihnen die eigene Weiterbildung ausschließlich als ihre Privatangelegenheit, von der ihr Arbeitgeber dann auch nicht profitieren soll. Dies, zumal die Qualifizierung in keinem Fall während der Arbeitszeit stattfand. Alles deutet darauf hin, dass die Qualifizierungsteilnehmerinnen sich mit ihrem neu erworbenen Wissen zukünftig anders orientieren wollen.

Den betrieblichen Gesprächspartnern war in diesen 12 Fällen weder der Name des Projektes noch des Anbieters der Maßnahme bekannt. Von den Förderprogrammen QUATRO oder ADAPT wussten sie nichts. Ebenso wenig kannten sie die konkreten Projektinhalte/-ziele. Sie wussten nicht einmal, ob, wann und mit welchem Erfolg ihre Mitarbeiterinnen die Maßnahmen beendet hatten.

Mir ist bekannt, dass ein derartiges Teilnehmerinnen-Verhalten bei bestimmten Projekten, die uns ihre Betriebsadressen erst gar nicht zur Verfügung gestellt hatten, ebenfalls gehäuft auftrat.

Als zweithäufigste Begründung für die Nicht-Teilnahme an unserer schriftlichen Betriebsbefragung, insgesamt 5-mal, versicherten die An-

gesprochenen, dass man dazu in einem Kleinbetrieb ohnehin kaum Zeit habe und zusätzlich im Befragungszeitraum personelle Engpässe wegen Urlaub/Krankheit vorlägen.

Dies und die Tatsache, dass noch zahlreiche weitere Betriebe aus *Zeitmangel* eher nicht oder nur vielleicht bereit waren, sich mit der schriftlichen Befragung auseinander zu setzen, lässt keine Rückschlüsse auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Projektverlauf/-ergebnis zu. Das galt ebenso für den Grad der Freundlichkeit und Auskunftsbereitschaft uns gegenüber. Besonders gesprächig und aufgeschlossen waren sowohl diejenigen, die dankbar dafür waren, dass sie endlich jemandem mitteilen konnten, wie nachhaltig unzufrieden sie mit ihrem Projekt waren, als auch diejenigen, die begeistert über ihre Erfolge berichteten.

3.2 Zur Qualität der Antworten in den Fragebögen

Die geschätzte Bearbeitungsdauer der schriftlichen Befragung betrug – sofern jemand mit allen Projektdaten und -ergebnissen vertraut war – mindestens eine Stunde. Das Ausfüllen des Fragebogens ließ sich somit nicht einfach nebenbei erledigen. Sich dieser Mühe tatsächlich zu unterziehen, verlangte neben fundierten Projektkenntnissen auch die Einsicht in die Notwendigkeit einer solchen Erhebung.

3.2.1 Die Fragebogenbearbeiter

Die 30 eingesendeten Fragebögen wurden von Personen ausgefüllt, die in 26 Fällen selbst organisierend und steuernd am Projekt beteiligt waren und in 22 Fällen selbst auch Qualifizierungsteilnehmer waren. 19 der 30 Befragten waren sogar auf beide Arten involviert. Es gab niemanden unter den 30 Rücksendern, der das Projekt nicht aus eigener Erfahrung kannte.

In der nachfolgenden Tabelle C.3.2 wird die jeweilige Beteiligung der Fragebogenbearbeiter a) an der Organisation/Steuerung des Projektes, b) den Qualifizierungsmaßnahmen sowie für a) und b) gleichzeitig differenziert nach Status/Funktion bzw. Verantwortungsebene im eigenen Unternehmen als Übersicht dargestellt. Die Freitext-Antworten zu Status bzw. Funktion der Befragten wurden dazu in sieben Kategorien zusammengefasst:

- A. Höchste Verantwortungsebene (Geschäftsführer, Unternehmer, Inhaber);
- B. Bereichsverantwortung (z.B. fachliche, technische Leitung);
- C. Personalverantwortung (Personalverwaltung, Personalleitung);
- D. Teilverantwortung (z.B. für eine Abteilung, ein Projekt);
- E. Keine Führungsverantwortung, sondern Querschnittsaufgabe (Prozessbegleitung, Koordination);
- F. Betriebsrat (Vorsitz oder Mitgliedschaft);
- G. Keine Angaben zu Status/Funktion im Unternehmen.

Tab. C.3.2: Übersicht über die Projektbeteiligung der Fragebogenbearbeiter differenziert nach Status/Funktion bzw. ihrer Verantwortungsebene in ihrem Unternehmen

VE*	Gesamt Σ	a) beteiligt an Orga./Steuer.				b) selbst Qualifizierungs-TN				a)+ b) zugleich
		ja	nein	k.A.	Σ	ja	nein	k.A.	Σ	
A	13	10	2	1	13	12	1	0	13	9
B	3	3	0	0	3	2	1	0	3	2
C	3	2	1	0	3	0	2	1	3	0
D	3	3	0	0	3	2	1	0	3	2
** E	4	4	0	0	4	4	0	0	4	4
F	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2
G	2	2	0	0	2	0	1	1	2	0
Σ	30	26	3	1	30	22	6	2	30	19

k.A. = keine Angaben – Orga./Steuer. = Organisation/Steuerung – TN = Teilnehmer

* Zu den Verantwortungsebenen (VE) s. den Text oberhalb dieser Tabelle.

** 2 der hierunter gefassten Personen bearbeiteten den Fragebogen in ihrer Funktion als Prozessbegleiter im Projekt, gehören jedoch gleichzeitig der Kategorie F (Betriebsrat) an.

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.2.2 Die zeitliche Lage der Projekte

Die Beurteilung des Projektprozesses und der Ergebnisse muss in Abhängigkeit davon gesehen werden, wie lange die Maßnahme zurückliegt. Die schriftliche Betriebsbefragung fand im 3. Quartal 2000 statt. In 60 % der Fälle liegt das Projektende zu diesem Zeitpunkt bis zu einem Jahr zurück. Etwa 23 % der Projekte wurden im zeitlichen Abstand von einem bis etwas über zwei Jahren abgeschlossen. Nur einmal liegt das Projektende bereits drei Jahre zurück. (Vgl. nachfolgende Tab. C.3.3.)

Tab. C.3.3: Offizielles Ende der untersuchten Modellprojekte

Jahr des Projektendes	1997				1998				1999				2000				Keine Angaben	Gesamt
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Anzahl der Betriebe			1			2	1			4		9	2	7			4	30

Zeitpunkt der Befragung ↑

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.2.3 Eigene Erfolgskontrollen der Betriebe

Aufschlüsse zur Qualität der hier vorliegenden Angaben konnten auch die Antworten auf die Frage nach der Kontrolle des Projekterfolgs durch die Betriebe selbst geben. So beschäftigten sich zwei Drittel der Unternehmen im Rahmen meiner Befragung nicht zum ersten Mal mit der Qualität der Projektergebnisse. 14 Befragte gaben an, dass ihr Unternehmen selbst – und zwar bereits mehrfach prozessbegleitend – Erfolgskontrollen für das Projekt durchgeführt hatte und weitere 6-mal erfolgte dies zumindest nach Abschluss. Darüber hinaus war man in vielen Fällen bereits im Rahmen von Erfolgskontrollen durch die projektdurchführenden Einrichtungen mit den Wirkungen des Projektes im eigenen Betrieb befasst.

3.2.4 Zusammenfassung

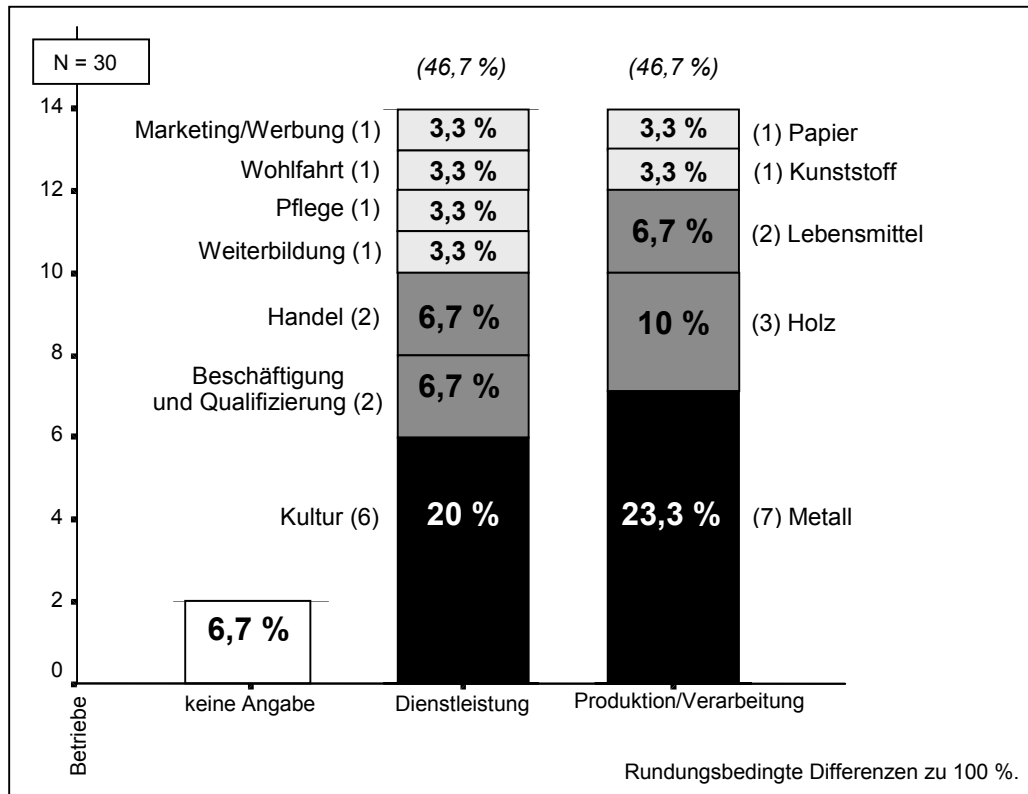
Es kann – insbesondere mit Blick auf den weiter oben beschriebenen Personenkreis der Fragebogenbearbeiter – davon ausgegangen werden, dass hier durchweg qualifizierte Aussagen zu den Modellprojekten vorliegen.

3.3 Typologie der schriftlich befragten Unternehmen

3.3.1 Sektoren und Branchen

Die hier beurteilten Projekte kamen ebenso häufig Branchen im Dienstleistungssektor zugute wie dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe. Insgesamt stammten die Antworten aus mindestens 12 verschiedenen Branchen (vgl. nachfolgende Abb. C.3.1).

Abb. C.3.1 Sektoren und Branchen der befragten Betriebe



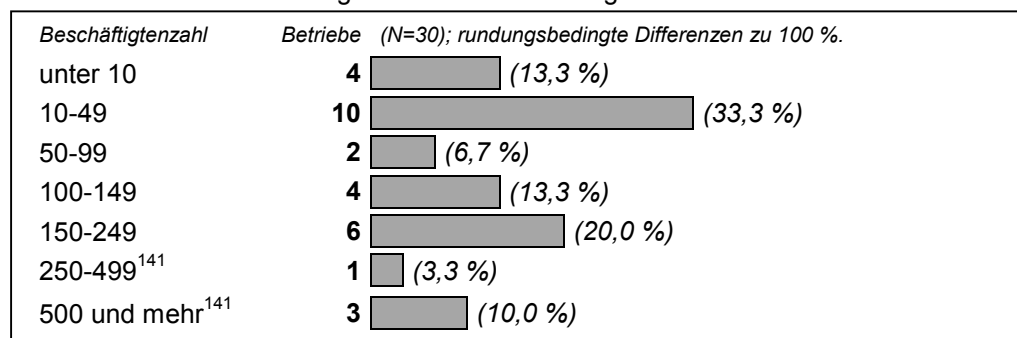
Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Im Dienstleistungssektor dominierten mit 6 von 14 Fällen die Anbieter im Bereich Kultur und im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe mit 7 von 14 Fällen die Metall-Betriebe (vgl. Abb. C.3.1).

3.3.2 Unternehmensgrößen nach Beschäftigtenzahlen

Insgesamt am stärksten vertreten waren Betriebe mit einer Belegschaft von 10-49 Beschäftigten (vgl. nachfolgende Abb. C.3.2).

Abb. C.3.2: Unternehmensgrößen nach Beschäftigtenzahlen



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

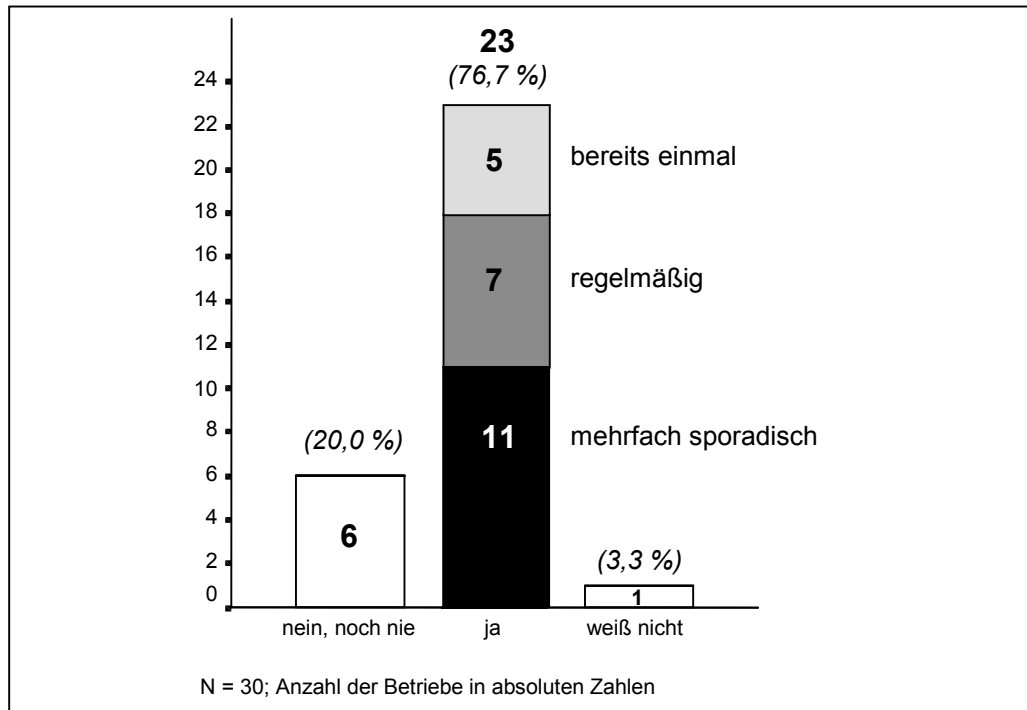
Mit Blick auf die unterschiedlichen Betriebsgrößen lassen sich im Untersuchungskontext folgende eindeutige Zusammenhänge mit Branchen feststellen: Stets unter 50 Beschäftigte haben hier die Dienstleister in den Bereichen Kultur, Handel und Marketing/Werbung sowie die Holz verarbeitenden Betriebe. 6 von 7 Metall verarbeitende Betriebe haben mehr als 150 Beschäftigte.

3.3.3 Vorgängige Erfahrungen mit externer Weiterbildung

Es kann angenommen werden, dass die Fähigkeit, Projektprozesse und -ergebnisse bewerten zu können, abhängig davon ist, ob bereits Qualifizierungs- und Beratungserfahrungen im Unternehmen vorliegen, mit denen verglichen werden kann. Die Antworten auf die Frage nach den betrieblichen Vorerfahrungen mit Weiterbildung fallen so aus (vgl. nachfolgende Abb. C.3.3):

¹⁴¹ Sie fallen damit nicht unter die Definition von KMU im Sinne der Förderung und es muss daher angenommen werden, dass lediglich ein entsprechend kleinerer und weitgehend selbstständiger Bereich dieser Unternehmen am Projekt teilgenommen hatte.

Abb. C.3.3: Betriebliche Kooperationserfahrungen im Weiterbildungskontext



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Etwa drei Viertel der Betriebe (23 von 30) kooperierten im Projekt *nicht* zum ersten Mal mit einem Weiterbildungsanbieter¹⁴². Davon hatten 21 Unternehmen es zuvor mit einem anderen oder mit verschiedenen Weiterbildungsanbietern zu tun. Bei den 6 Betrieben, die vor dem Projekt noch keine Weiterbildungserfahrungen hatten, handelt es sich 5-mal um Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl von 10-49 und einmal um einen mit einer Belegschaft von 100-149. Eine Häufung der Sektoren/Branchen bei fehlenden Vorerfahrungen ist hingegen nicht festzustellen.

3.3.4 Zuständigkeit für Weiterbildung/Personalentwicklung

22 von 30 Befragten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen eine konkrete personelle Zuständigkeit für Weiterbildung und/oder Personalentwicklung gibt.¹⁴³ 11 von ihnen spezifizierten diese als „nebenbei“, 9 als „hauptamtlich“. Die Zuständigkeit für Weiterbildung/Personalentwicklung liegt in 8 von 22 Fällen bei der Unternehmensleitung und in

¹⁴² Weiterbildungsanbieter in diesem Sinne sind nicht nur klassische Weiterbildungseinrichtungen, sondern auch Unternehmensberater und interdisziplinäre Teams, die für das Unternehmen Qualifizierungen durchgeführt haben.

¹⁴³ 20-mal Weiterbildung und Personalentwicklung und 2-mal nur Weiterbildung

6 weiteren Fällen beim betrieblichen Personalwesen. In den verbleibenden 8 Betrieben sind Bereichsleiter, Abteilungsleiter und/oder Prozessbegleiter dafür zuständig.

3.3.5 Gründe für das Zustandekommen von Projektbeteiligungen

Die früheren Weiterbildungsmaßnahmen wurden in nur einem von 23 Unternehmen ausschließlich öffentlich gefördert, 9-mal hingegen vom Betrieb selbst finanziert. Weitere 9 Betriebe beantworteten die Frage mit „sowohl als auch“.¹⁴⁴ Die Erfahrungen mit öffentlich geförderten Projekten legen es nahe, nach dem Grad der Dringlichkeit/Notwendigkeit der Projektteilnahme zu fragen, da tendenziell Mitnahmeeffekte nicht ausgeschlossen werden können.

Die Befragung ergab, dass in 21 von 30 Fällen die Projektbeteiligung durchaus erforderlich bis äußerst dringlich und unverzichtbar war. In den übrigen Fällen war die Förderung zwar auch nützlich und hilfreich, jedoch nicht unbedingt notwendig.

Da der Entschluss zur Projektteilnahme nicht nur aus innerbetrieblichen Gründen, sondern ebenso durch Anstöße von Außen gereift sein konnte, wurde nach entsprechenden Empfehlungen und Beratungen gefragt. In 16 Fällen (53,3 %) erfolgte die Projektteilnahme nach Beratung und/oder Empfehlung und 7-mal (23,3 %) explizit ohne deren Einfluss. Weitere 7 (23,3 %) Befragte machten dazu keine Angaben bzw. wussten darüber nicht Bescheid. Empfehlungen z.B. von Gewerkschaften, Innungen, Dachverbänden, Technologieberatungsstellen und/oder befreundeten Unternehmen lagen in 11 Fällen vor. Externe Beratung ging dem Entschluss zur Projektteilnahme in 6 Fällen voraus. Diese kam i.d.R. von der projektverantwortlichen Einrichtung selbst.

19 Befragte sind der Meinung, dass die Kooperationsbeziehung durch die Bemühungen beider Seiten zu Stande kam. 4 mal sehen sie sich selbst als Initiatoren der Projektkooperation und 5 Befragte schreiben die Initiative eher der anderen Seite zu.

Die Akquisebemühungen des Anbieters hatten bei etwa zwei Drittel der Betriebe mehr oder weniger stark den Entschluss zur Projektteilnahme beeinflusst. Insgesamt kam die Entscheidung zur Projektteilnahme in 26 von 30 Fällen mehr oder weniger rasch und spontan zu Stande; nur wenige Entscheidungsträger zögerten.

¹⁴⁴ In den übrigen Fällen wussten die Befragten darüber nicht Bescheid bzw. machten keine Angaben dazu.

3.3.6 Zusammenfassung

Wie oben gezeigt wurde, bildet das Betriebsample trotz der relativ geringen Fallzahl und der wenigen Modellprojekte, in die diese Unternehmen involviert waren, dennoch eine aussagefähige Bandbreite von Branchen und Betriebsgrößen ab. Die Unternehmen verfügen in hohem Maße über Kooperationserfahrungen mit externen Weiterbildnern. Die Projektteilnahme war nicht nur ein Mitnahmeeffekt, sondern in den meisten Fällen durchaus erforderlich bis unverzichtbar. Die Kooperation mit den Weiterbildungs-/Beratungsanbietern und den anderen Verbundbetrieben kam nach Wahrnehmung der befragten Betriebsvertreter überwiegend rasch und problemlos zu Stande.

3.4 Projektergebnisse und Nutzen aus unternehmerischer Perspektive

3.4.1 Differenzierte Betrachtungen des unternehmerischen Nutzens

Wie beurteilen die Befragten den unternehmerischen Nutzen aus dem jeweiligen Modellprojekt als Ganzem – d.h. den Beratungs- und Qualifizierungsleistungen insgesamt? „Wie sehr konnte das Projekt für ihr Unternehmen voraussichtlich dazu beitragen

- a) die Marktposition zu verbessern,
- b) die Produktivität und den Gewinn¹⁴⁵ zu steigern,
- c) die Kundenzufriedenheit zu erhöhen,
- d) die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen,
- e) die Arbeitsplätze zu sichern,
- f) die Produkt-/Dienstleistungsqualität zu verbessern?",

wurden die Betriebsvertreter dazu gefragt. Sie konnten jede dieser Dimensionen des betrieblichen Nutzens aus dem Projekt auf einer 7-stufigen Skala zwischen „deutlich verschlechtert“ und „deutlich verbessert“ bewerten. Die Antworten auf diese Frage werden in der nachfolgenden Tabelle C.3.4 zusammengefasst.

¹⁴⁵ Die Beurteilung des Gewinns ist nur eingeschränkt möglich, da ein erheblicher Teil der befragten Unternehmen dem Non-Profit-Bereich angehören.

Tab. C.3.4: Betriebliche Wirkungen der Modellprojekte

Wirkungsdimensionen:	verbessert				ohne Einfluss	verschlechtert		Sonstiges *
	deutlich	durchweg	leicht			leicht	deutlich	
a) Marktposition	0	5	13	18	10	1	0	1
b) Produktivität u. Gewinn	0	6	13	19	8	1	0	2
c) Kundenzufriedenheit	0	8	10	18	8	0	0	4
d) Mitarbeiterzufriedenheit	1	6	14	21	5	2	1	1
e) Beschäftigungssicherung	3	2	13	18	11	1	0	0
f) Produkt-/Dienstleist.-Qualität	2	11	10	23	6	0	0	1

* ‚Weiß nicht‘ oder keine Angaben

N = 30; Anzahl der Betriebe in absoluten Zahlen

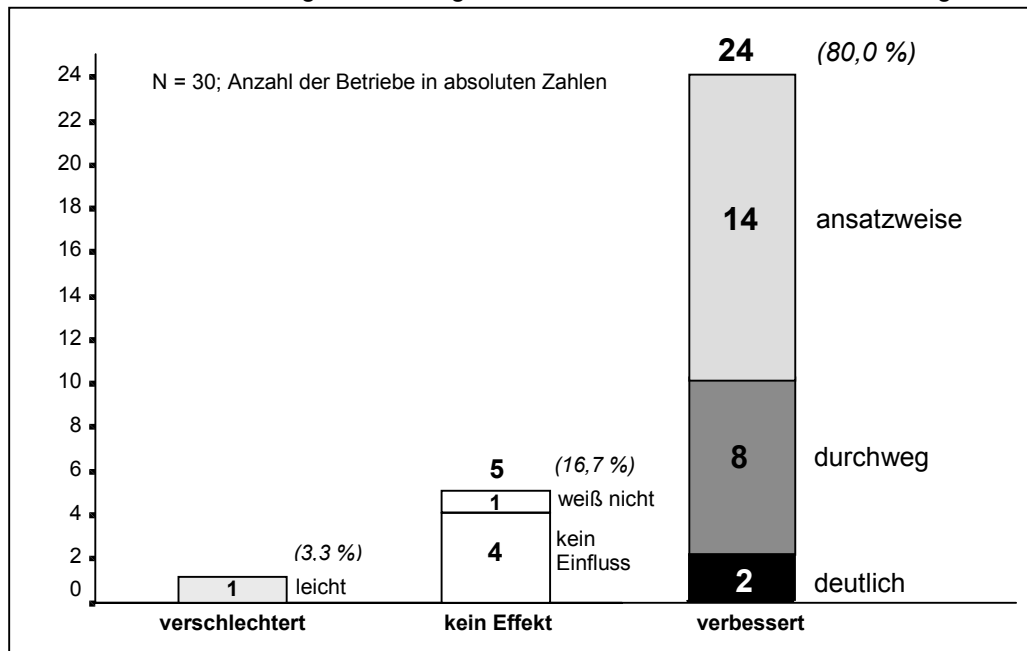
Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Spitzenreiter beim betrieblichen Nutzen durch das Projekt sind Verbesserungen der Produkt-/Dienstleistungsqualität.

3.4.2 Fähigkeiten und Verhalten der Teilnehmer in der Praxis

Danach gefragt, ob und inwieweit sich die Fähigkeiten und das Verhalten der Beschäftigten in der Praxis als Ergebnis der Qualifizierungsteilnahme insgesamt verändert hatten, fiel das Urteil der Befragten wie in der Abbildung C.3.4 veranschaulicht aus.

Abb. C.3.4: Veränderungen der Fähigkeiten und des Verhaltens der Beschäftigten



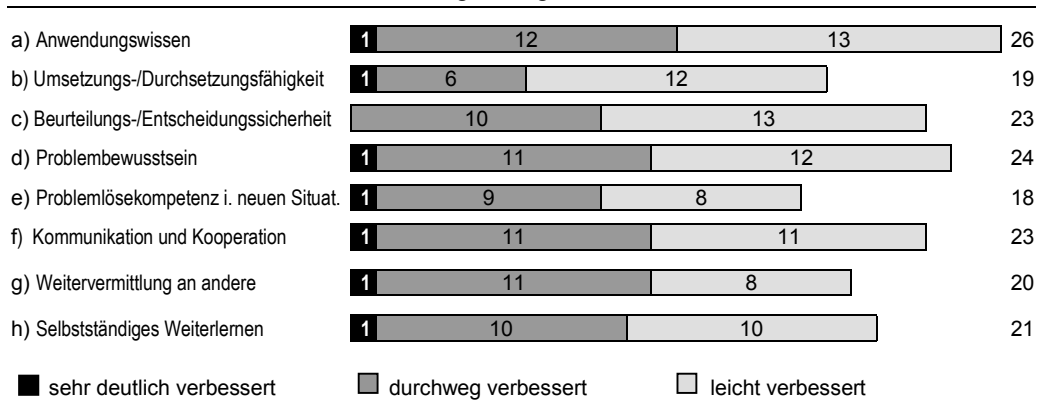
Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

In 24 von 30 Unternehmen hatten sich die Fähigkeiten und das Verhalten der Qualifizierungsteilnehmer in der Praxis mehr oder weniger deutlich verbessert (vgl. Abb. C.3.4). Wodurch zeigte sich nach Ansicht der Befragten in der betrieblichen Praxis der Qualifizierungserfolg und wie groß wurde dieser jeweils eingeschätzt? Eine Bewertung dazu konnte im Hinblick auf folgende Dimensionen abgegeben werden:

- a) Neu erworbenes Anwendungswissen;
- b) Umsetzungs- und Durchsetzungsfähigkeit;
- c) Beurteilungs- und Entscheidungssicherheit;
- d) Gesteigertes Problembewusstsein;
- e) Anwendung von Problemlösekompetenz in neuen Situationen;
- f) Qualität der Kommunikation und Kooperation im Arbeitsbereich;
- g) Weitervermittlung von Erworbenem/Elerntem an andere;
- h) Selbstständiges Weiterlernen und/oder Motivation für weitere Maßnahmen.

Das Ergebnis der Befragung (vgl. Abb. C.3.5) zeigt u.a., dass insgesamt 26 von 30 Befragten in der Praxis bei den Qualifizierungsteilnehmern einen Zuwachs an neu erworbenem Anwendungswissen feststellten. Den geringsten Einfluss hatten die Qualifizierungen auf die Verbesserung der Problemlösekompetenz in neuen Situationen sowie auf die Umsetzungs-/Durchsetzungsfähigkeit der Teilnehmer.

Abb. C.3.5: Erkennbare Weiterbildungserfolge



Anzahl der Betriebe in absoluten Zahlen; N = 30

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Durchschnittlich gab es in etwa drei Viertel der Unternehmen für alle Bereiche mehr oder weniger große Verbesserungen.

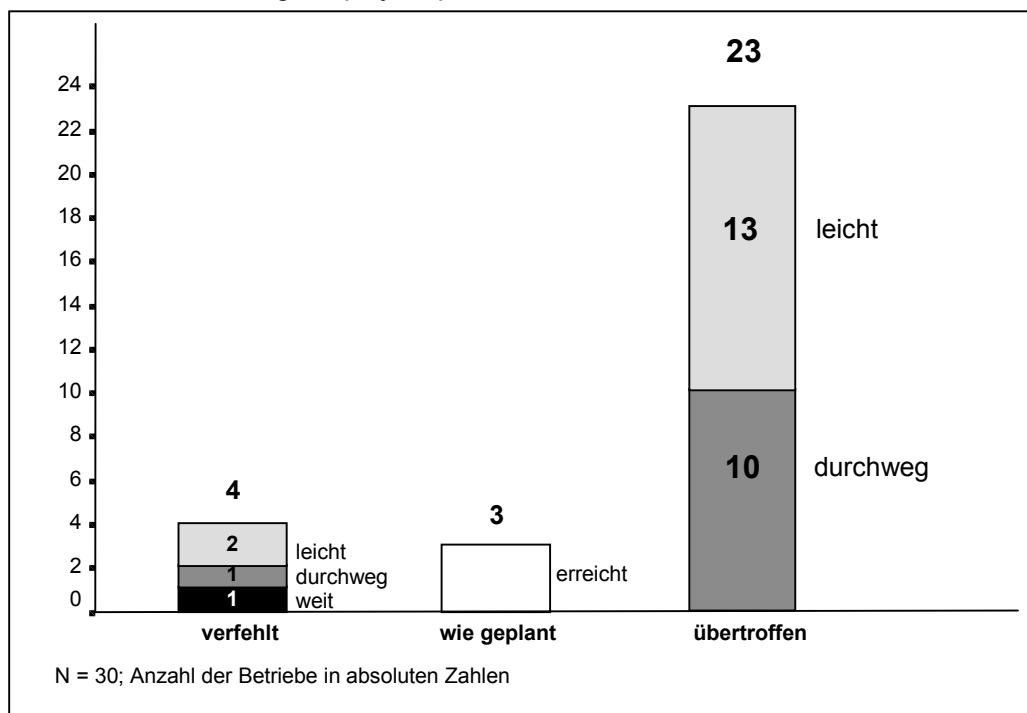
3.4.3 Finanzieller Wert der Qualifizierungen

Die Betriebe hatten sich durch die anteilige Freistellung (vgl. Kap. C. 3.5.2) von Beschäftigten für die Qualifizierungen an den Projektkosten beteiligt. Etwa ein Drittel der Befragten vertrat die Meinung, dass dennoch durch die ansonsten kostenlosen Qualifizierungen der Mitarbeiter insgesamt ein leichter finanzieller Gewinn entstanden war. 8-mal wurde der Gewinn als nicht unerheblich und 2-mal sogar als sehr groß eingestuft. In nur 2 Fällen überwogen die Kosten.

3.4.4 Zielerreichung

Die für das Projekt formulierten betrieblichen Ziele wurden nach Einschätzung der Betriebsvertreter in drei Viertel der Fälle mehr oder weniger weit übertroffen. In weiteren 3 Unternehmen wurden die Projektziele erreicht wie vereinbart. Nur wenige Male blieb ein Projekt hinter den vereinbarten Zielen zurück. (Vgl. Abb. C.3.6.)

Abb. C.3.6: Erreichung der projektspezifisch vereinbarten Ziele in den Betrieben



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

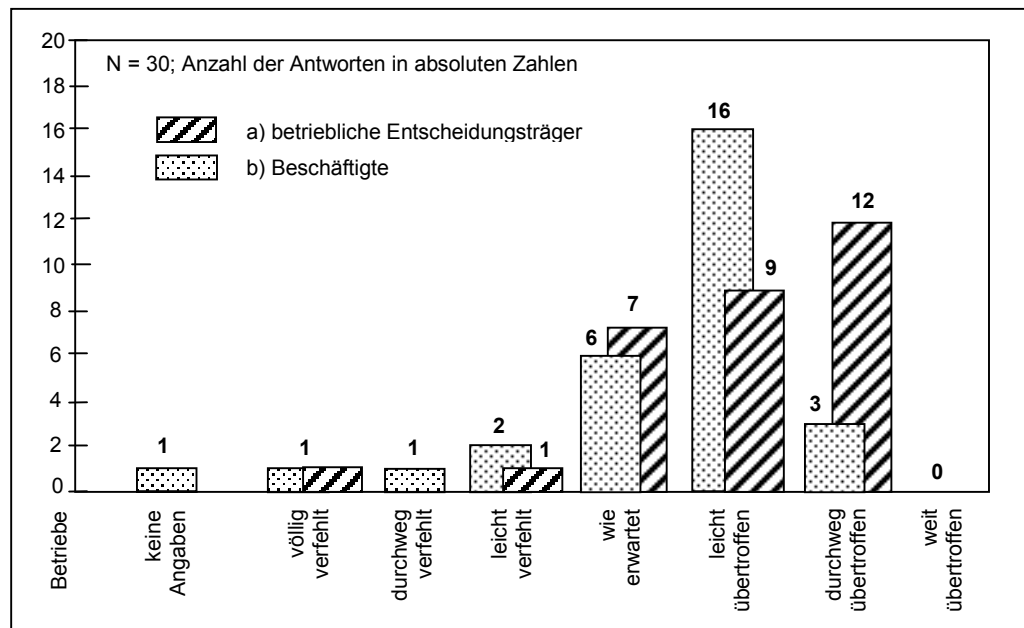
In diesem Zusammenhang gaben zwei Drittel der Befragten (21 von 30) an, dass die Projektziele rückblickend durchweg realistisch waren. Mehr oder weniger zu hoch angesetzt bzw. nahezu unrealistisch waren rück-

blickend die Projektziele in nur 4 Fällen. Dabei handelt es sich nicht um die 4 Betriebe (vgl. obige Abb. C.3.6), die das Projektziel als verfehlt ansehen.

3.4.5 Erfüllung der Erwartungen

Die Ergebnisse der Projektteilnahme hatten die Erwartungen der Entscheidungsträger in 21 von 30 Unternehmen übertroffen, 7-mal entsprach es den Erwartungen und nur 2-mal verfehlte es diese. Ähnlich positiv fiel das Urteil im Hinblick auf die Erfüllung der Erwartungen/Wünsche seitens der Beschäftigten aus (vgl. Abb. C.3.7).

Abb. C.3.7: Inwieweit ist das Projekt den Erwartungen/Wünschen a) der betrieblichen Entscheidungsträger und b) denjenigen der Beschäftigten insgesamt gerecht geworden?



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Die Erwartungen der Entscheidungsträger an die Projektergebnisse wurden allerdings etwas häufiger und auch deutlich weiter übertroffen, als diejenigen der Beschäftigten.

3.4.6 Zusammenfassung

Was die Positiv-Auswahl des Betriebssamples bereits vermuten ließ, bestätigte die Bewertung der Projektergebnisse durch die Unterneh-

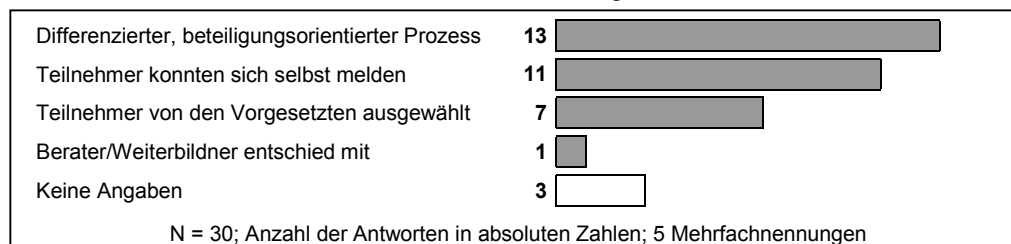
men: Es handelte sich hier bis auf wenige Ausnahmen aus betrieblicher Perspektive um gelungene Projekte, die die Erwartungen nicht nur erfüllten, sondern sogar mehr oder weniger deutlich übertrafen.

3.5 Prozessqualitäten und Ergebnisse der Projekte mit Blick auf die Beschäftigten

3.5.1 Auswahl der Qualifizierungsteilnehmer

Mehrheitlich wurde angegeben, dass die Auswahl der Qualifizierungsteilnehmerschaft im Projekt das Ergebnis eines differenzierten und beteiligungsorientierten Prozesses war. Fast ebenso groß war die Anzahl der Betriebe, bei denen die Teilnehmer sich selbst melden konnten. Immerhin 7-mal waren es die Vorgesetzten, die über eine Teilnahme entschieden. (Vgl. Abb. C.3.8.)

Abb. C.3.8: Auswahlverfahren für die Qualifizierungsteilnahme



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.5.2 Die zeitlichen Rahmenbedingungen der Qualifizierungen

23 von 30 Antworten ergaben, dass die Qualifizierungen ganz oder überwiegend innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfanden. 3-mal waren Arbeitszeit- und Freizeitanteil etwa gleich groß. Genauso oft fanden die Maßnahmen überwiegend oder ganz innerhalb der Freizeit der Beschäftigten statt; wobei in einem Betrieb die dafür aufgewendete Zeit als Überstunden vergütet wurde. (Vgl. nachfolgende Tab. C.3.5.)

Tab. C.3.5: Freistellungen für die Projektqualifizierungen

Die Qualifizierungen lagen zu	Anzahl der Betriebe	Prozent der Betriebe
100 % innerhalb der Arbeitszeit	10	33,3 %
90 % innerhalb der Arbeitszeit	9	30,0 %
80 % innerhalb der Arbeitszeit	1	3,3 %
70 % innerhalb der Arbeitszeit	2	6,7 %
60 % innerhalb der Arbeitszeit	1	3,3 %
50 % innerhalb der Arbeitszeit	3	10,0 %
30 % innerhalb der Arbeitszeit	1	3,3 %
10 % innerhalb der Arbeitszeit ¹⁴⁶	1	3,3 %
0 % innerhalb der Arbeitszeit	1	3,3 %
- keine Angaben	1	3,3 %
<i>Gesamt</i>	<i>30</i>	<i>100 %</i>

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000; rundungsbedingte Differenzen zu 100 %.

Wie gut gelang es, die betriebspezifischen und individuellen Rahmenbedingungen wie Schichtarbeit, Überstunden, Auftragsschwankungen etc. zu berücksichtigen – zumal auch überbetriebliche Qualifizierungen stattfanden? 16 der 30 Betriebe betrachteten dies als weitgehend gelungen und in weiteren 8 Unternehmen gelang es sogar, bei unvorhersehbaren Schwierigkeiten flexibel darauf zu reagieren. Nur einmal hielt man dies für unzureichend gelöst und 2-mal wurde auf die vorgefundenen Rahmenbedingungen keine Rücksicht genommen.

3.5.3 Individuelle Nutzen durch Qualifizierungsteilnahme

Wie bereits weiter oben (Kap. C.3.4.5) veranschaulicht wurde, übertrafen die hier untersuchten Projekte auch die Erwartungen und Wünsche der Beschäftigten überwiegend mehr oder weniger deutlich. Inwieweit kann man nach Ansicht der Befragten, die fast ausnahmslos selbst auch Qualifizierungsteilnehmer waren, von individuellen Nutzen für die Teilnehmer ausgehen?

Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass, zwar in unterschiedlichem Umfang, in ihrem Unternehmen auch diejenigen Beschäftigten bei den Qualifizierungen berücksichtigt wurden, die arbeitsmarktbezogen eher eine schwächere Position haben.

Ferner wurde der Projektteilnahme in 17 von 30 Fällen ein Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze im Unternehmen zugeschrieben. Positiv

¹⁴⁶ Die Qualifizierungszeit innerhalb der Freizeit (90%) wurde jedoch vom Unternehmen vergütet.

war auch die Bilanz im Hinblick auf die Qualität der Arbeitsplätze. Diese hatte sich in 11 von 30 Betrieben durchweg und in ebenso vielen leicht verbessert. Nur sehr vereinzelt konnte das Projekt auch dazu beitragen, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Andererseits wurde in zwei Fällen auch der Wegfall von Arbeitsplätzen dem Projekt zugeschrieben. (Vgl. Tab. C.3.6.)

Tab. C.3.6: Individuelle Nutzen durch das Projekt

Auswirkungen auf	verbessert				ohne Einfluss	verschlechtert		Sonstiges *
	deutlich	durchweg	leicht			leicht	durchweg	
a) Sicherung der Arbeitsplätze/Beschäft.	1	3	13	17	9	1	0	3
b) Arbeitsplatzqualität	0	11	11	22	6	1	0	1
c) Schaffung neuer Arbeitsplätze	1	1	4	6	20	1	1	2

* ‚Weiß nicht‘ oder keine Angaben

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Am deutlichsten profitierten die Führungskräfte vom Projekt. Fast ebenso häufig, jedoch weniger deutlich, kam das Projekt den Facharbeitern und/oder Fachangestellten zugute. Stark profitieren konnten im Verhältnis zu der Tatsache, dass sie nur in zwei Drittel der Betriebe tätig waren, auch die Prozessbegleiter. Frauen waren genauso häufig die Begünstigten wie An- und Ungelernte; letztere profitierten jedoch deutlich stärker. Freie Mitarbeiter gehören nur in einem Drittel, Ausländer nur in der Hälfte und befristet Beschäftigte nur in zwei Drittel der Unternehmen zum Personal. Sie konnten eher selten vom Projekt profitieren. Darüber hinaus sind sie auch diejenigen, für die das Projekt am häufigsten keinen Effekt hatte bzw. denen es sogar eher schadete. (Vgl. Tab. C.3.7.)

Tab. C.3.7: Projektauswirkungen für verschiedene Beschäftigungsgruppen

N = 30; Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen	profitieren konnten				ohne Einfluss	leicht geschadet	Sonstiges*
	deutlich	durchweg	leicht				
a) Führungskräfte	4	9	11	24	4	0	2
b) Prozessbegleiter	5	6	5	16	1	1	12
c) Facharbeiter/-angestellte	0	9	14	23	2	0	5
d) An- und Ungelernte	4	7	6	17	6	0	7
e) Frauen	3	4	10	17	6	0	7
f) Ausländer	0	2	4	6	8	1	15
g) Befristet Beschäftigte	0	3	6	9	8	2	11
h) Freie Mitarbeiter	0	1	0	1	8	1	20

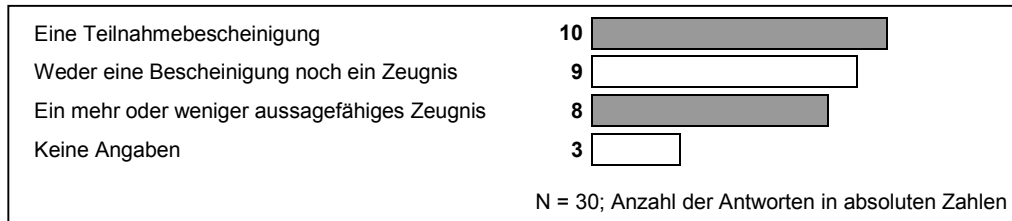
* Werden nicht im Betrieb beschäftigt bzw. weiß nicht oder keine Angaben.

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.5.4 Teilnahmezertifikate

9 Befragte gaben an, dass den Beschäftigten ihres Unternehmens keinerlei Nachweise über die Qualifizierungsteilnahme ausgestellt wurden. In 10 Projektbetrieben erhielten sie zumindest eine Teilnahmebescheinigung, und in 8 weiteren Projektbetrieben waren es mehr oder weniger aussagefähige Zeugnisse. (Vgl. Abb. C.3.9.)

Abb. C.3.9: Nachweise über die Teilnahme an den Qualifizierungen



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.5.5 Vermuteter Einfluss auf die Arbeitsmarktchancen

Die Teilnahme an den Projektqualifizierungen hatte nach Ansicht der Befragten in 11 Unternehmen einen mehr oder weniger positiven Einfluss auf die innerbetrieblichen Aufstiegschancen ihrer Beschäftigten. In fast doppelt so vielen Fällen erweiterten sich insbesondere die Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten im eigenen Betrieb. Am weitesten verbreitet war jedoch die Auffassung, dass sich damit die Chancen für den externen Arbeitsmarkt verbessert hätten. (Vgl. Tab. C.3.8.)

Tab. C.3.8: Einfluss der Weiterbildungsteilnahme auf interne und externe Arbeitsmarkt-Chancen

<i>Individueller Nutzen aus den Projektqualifizierungen:</i>	Verbesserungen					ohne Einfluss	weiß nicht
	deutlich	durchweg	leicht				
Innerbetriebliche Aufstiegschancen	1	3	7	11		15	4
Einsatzspektrum im eigenen Betrieb	3	7	10	20		8	2
Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt	4	8	12	24		3	3

Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen; N = 30

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.5.6 Zusammenfassung

Von den Projektqualifizierungen konnten die verschiedenen Beschäftigungsgruppen in unterschiedlichem Umfang und mehr oder weniger

deutlich profitieren. Obwohl den Teilnehmern eher selten aussagefähige Zeugnisse ausgestellt wurden, werden insbesondere die Chancen für den externen Arbeitsmarkt durchweg als verbessert angesehen. Dass die innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten deutlich seltener und weniger ausgeprägt verbessert werden konnten, ist im Hinblick auf die klein- und mittelbetrieblichen Besonderheiten kaum verwunderlich. Zumindest hat sich die Sicherung der Beschäftigung durch die Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten im eigenen Unternehmen verbessert. Damit haben sich die Qualifizierungen für die Beschäftigten der meisten hier untersuchten Projekte durchaus gelohnt, zumal sie überwiegend innerhalb der bezahlten Arbeitszeit stattfanden.

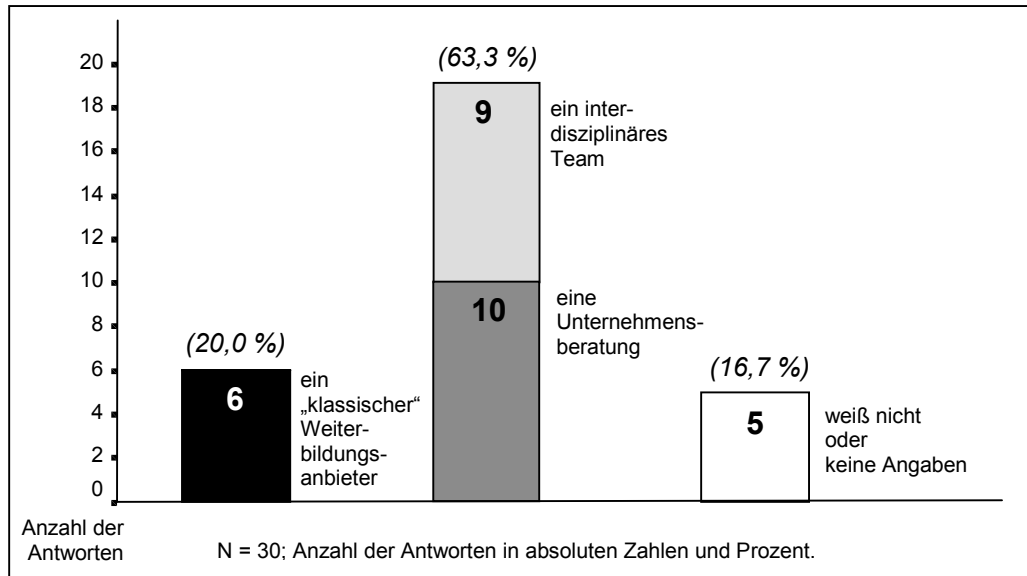
3.6 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte aus betrieblicher Perspektive

Worin liegen nun möglicherweise die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die fast ausschließlich positiv beurteilten Projekte? Da es sich nicht um angebotsorientierte Maßnahmen handelte, sondern diese für bestimmte betriebsspezifische Anforderungen entwickelt wurden, muss gefragt werden, wie diese Annäherung gelingen konnte.

3.6.1 Anbieterebene

Mit Blick auf die Projektverantwortlichen/-durchführenden ergab die Befragung, dass es sich nach Ansicht der Betriebsvertreter dabei in einem Drittel der Fälle um eine Einrichtung mit dem Selbstverständnis einer Unternehmensberatung und fast ebenso häufig um ein interdisziplinäres Team handelte, das die Beratung *und* Qualifizierungen durchgeführt hat. Lediglich 20 % der Befragten gaben an, dass eine „klassische“ Weiterbildungseinrichtung für die Konzipierung und Durchführung des Projektes verantwortlich war. (Vgl. nachfolgende Abb. C.3.10.)

Abb. C.3.10: Projektverantwortliche Unternehmen



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

11 der Fragebogenbearbeiter halten aus ihrer subjektiven Sicht die externen Projektverantwortlichen für ein kleines und 5 für ein eher mittelgroßes Team. Zwar konnten insgesamt 14 von ihnen dazu keine Angaben machen, jedoch vermutete niemand, es mit einem großen Anbieter zu tun zu haben.

Mehr als die Hälfte (17 von 30) der Anbieter hatten sich zur Durchführung des Projektes nach Wahrnehmung ihrer betrieblichen Kunden mit Kooperationspartnern zusammengeschlossen. 7-mal waren die Befragten sicher, dass ihr Anbieter das Projekt alleine durchgeführt hatte und 6-mal wusste man es nicht bzw. es wurden keine Angaben dazu gemacht.

Nach der Professionalität des Projektmanagements bzw. der Projektsteuerung gefragt, fiel das Urteil wie folgt aus: 26 von 30 Befragten hielten ihr Projekt für ansatzweise bis sehr professionell gemanagt. Nach den gleichen Maßstäben bewertet, hielten 25 von 30 Befragten die handwerkliche Durchführung der Beratung im Projekt für ansatzweise bis sehr professionell. Die handwerkliche Durchführung für den Qualifizierungsteil im Projekt wurde zwar nicht häufiger, aber noch deutlicher als professionell eingestuft. (Vgl. nachfolgende Tab. C.3.9.)

Tab. C.3.9: Professionalität der Anbieter

Professionalität des Anbieters im Hinblick auf	ansatzweise	durchweg	sehr		un-auf-fällig	weiß nicht; keine Ang.	durchweg	sehr
	professionell						unprofessionell	
- Projektmanagement	7	12	7	26	1	0	1	2
- Beratung	6	14	5	25	3	1	1	0
- Qualifizierungen	2	16	6	24	4	1	1	0

Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen; N = 30

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung des Anbieterselbstverständnisses durch die Befragten und der Professionalität bei der Durchführung der Qualifizierungen sind nicht auszumachen. D.h. die handwerkliche Durchführung der Qualifizierungen wurde dort, wo sie durch „klassische“ Weiterbildungsanbieter erfolgte, nicht höher bewertet, als bei den anderen Anbietern.

Danach gefragt, ob für sie als betriebliche Kunden auch Lerneffekte in Richtung Modernisierungsdienstleister für KMU bei der durchführenden Einrichtung selbst wahrnehmbar waren, sieht das Meinungsbild wie folgt aus: Zwei Drittel der Befragten erkannten leichte bis sehr deutliche Lerneffekte bei den Anbietern. 5 Befragte wussten dies nicht einzuschätzen und in einem Fall wurde angegeben, dass der Anbieter in diesem Kontext keinen Lernbedarf mehr hatte. 4-mal war ein solcher für den Betrieb nicht wahrnehmbar.

Wie oft und wofür hatten die projektdurchführenden Einrichtungen sich Rückmeldungen aus den Betrieben geholt, um daraus zu lernen und die Qualität ihrer Arbeit zu optimieren (vgl. Tab. C.3.10)?

Tab. C.3.10: Erfolgskontrollen durch die projektverantwortlichen Anbieter

Erfolgskontrollen im Hinblick auf →	Lernerfolg	Transfer	Beratung	Projekt insgesamt
- Ja, mehrfach prozessbegleitend	14	12	10	11
- Ja, nur zum Projektende	4	1	4	7
- Ja, ohne Nennung der Häufigkeit	1	1	2	3
<i>Keine Erfolgskontrolle</i>	6	8	7	2
<i>Weiß nicht / keine Angaben</i>	5	8	7	7

Diese waren im Hinblick auf →	Lernerfolg	Transfer	Beratung	Projekt insgesamt
- sehr aussagefähig	1	1	1	2
- brauchbar	12	8	10	8
- wenig aussagefähig	2	0	1	4
- weiß nicht / keine Angabe	4	5	4	7

N = 30; Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

In 21 von 30 Betrieben gingen die Projektverantwortlichen nach Kenntnis der Befragten dem *Projekterfolg insgesamt* (d.h. dem Ergebnis aus der Summe aller Beratungs- und Qualifizierungsleistungen) nach. Diese Erfolgskontrolle hielten jedoch nur 10 Befragte für brauchbar/sehr aussagefähig. Der *Lernerfolg der Qualifizierungsteilnehmer* wurde fast ebenso häufig (in insgesamt 19 Betrieben) kontrolliert. Das Ergebnis daraus war nach Wahrnehmung der betrieblichen Kunden 13-mal brauchbar/sehr aussagefähig. Der *Beratungserfolg* wurde seitens der Anbieter in 16 Betrieben abgefragt. Diese Erfolgskontrolle hielten 11 Kunden für brauchbar/sehr aussagefähig. Lediglich in 14 Betrieben befasste man sich mit dem *Praxistransfer* des Gelernten – davon 9-mal brauchbar/sehr aussagefähig.

3.6.2 Kundenebene

Die nachhaltige Verankerung eines durch Qualifizierungen in Gang gebrachten Veränderungsprozesses kann durch das Verhalten und die Einstellung unterschiedlicher Interessengruppen im Betrieb beeinflusst werden. Nachfolgende Tabelle C.3.11 stellt die aggregierten Freitextantworten auf dahingehende Fragen an die Unternehmensvertreter zusammenfassend dar.

Tab. C.3.11: Einstellungen und Verhalten gegenüber dem Projekt

Wer wurde	wie oft bezeichnet als				
	a) aktiver Promotor	b) Befür- worter	c) ablehnend eingestellt	d) Wider- ständler	e) eher nur Mitläufer
Geschf., Leitung, Inhab., Unternehm., Vorstand	14	20	1	0	0
einige, einzelne oder alle Führungskräfte	3	4	2	0	1
ein Teil der Mitarbeit., einzelne Mitarbeit.	2	1	4	2	2
Personalwesen	3	2	0	0	0
Prozessbegleiter	2	1	0	0	0
Betriebsrat	6	5	0	0	0
ein/e bestimme/r Abteilung, Bereich, Gruppe	4	3	1	1	2
freie Mitarbeiter	0	0	1	0	0
Externe (Dachverband)	1	0	0	0	0
Qualifizierungsteilnehmer	1	1	0	0	0

N = 30; Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen;
Mehrfachnennungen

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Eine herausragende Bedeutung für das Gelingen eines Projektes hatte demnach – wie erwartet – die Unternehmensleitung. Ihr folgte der Betriebsrat. In den 17 Betrieben, die über einen solchen verfügen, wurde

er von etwas weniger als einem Drittel der Befragten ebenfalls als aktiver Promotor und fast ebenso häufig als Befürworter des Projektvorhabens genannt. Ablehnung und Widerstände gegen das Projektvorhaben waren in den hier befragten Unternehmen kaum zu verzeichnen und kamen nur vereinzelt zum Beispiel von Einzelpersonen bzw. einem Teil der Beschäftigten/Führungskräfte oder einer bestimmten Abteilung.

3.6.3 Kooperations-/Verbundebene

Nach der Qualität der Kooperationsbeziehung zwischen ihrem Unternehmen und der projektverantwortlichen Einrichtung gefragt, ergibt sich folgendes Bild: 21 von 30 Befragten sahen das Kooperationsverhältnis mit ihrem externen Weiterbildungs-/Beratungsanbieter als eines zwischen gleichwertigen Partnern an. 4-mal wurde es eher als Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis gekennzeichnet und 5-mal wurden dazu keine Angaben gemacht.

23 von 30 Befragten hielten die im Projekt getroffenen vertraglichen Vereinbarungen zwischen beiden Seiten für ausreichend und angemessen und nur 2 für unzureichend. 5-mal wusste man darüber nicht Bescheid bzw. machte keine Angaben dazu.

Die externen Weiterbildner/Berater waren den Betrieben in 12 Fällen vor dem Projekt noch nicht bekannt, 9-mal gaben die Befragten an, sie bereits gekannt zu haben und in 6 Fällen handelte es sich sogar um eine bereits bewährte Kooperationsbeziehung. 3-mal wurden dazu keine Angaben gemacht.

Über den gesamten Projektverlauf hinweg erwies sich die Zusammenarbeit in 22 Fällen als stabil bis äußerst stabil, 4-mal war sie mehr oder weniger instabil, und in weiteren 4 Fällen war sie weder nach der einen noch nach der anderen Seite hin auffällig.

In 23 von 30 Fällen war eindeutig erkennbar, dass es sich um ein Verbundprojekt mit anderen Betrieben handelte, sodass die Qualität der Zusammenarbeit in dieser Konstellation durchaus auch zu den erfolgs- bzw. misserfolgsrelevanten Rahmenbedingungen gehören konnte. So gaben 11 dieser 23 Verbundprojektbetriebe an, dass sie – zwar unterschiedlich ausgeprägt – deutlicher von der Verbundebene, als von ihrem Einzelbetriebsprojekt profitiert haben. 4-mal schätzte man den Nutzen aus beiden Projektebenen etwa gleich ein. 8 Befragte gaben an, dass ihr Betrieb – wiederum mehr oder weniger ausgeprägt – eher vom

jeweils einzelbetrieblichen Anteil des Verbundprojektes einen größeren Nutzen hatte.

Bei 19 dieser 23 Betriebe, die Angaben zur Gewichtung zwischen einzelbetrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierungen im Projekt machten, war das Verhältnis beider Anteile zueinander breit gestreut. 3-mal machten die überbetrieblichen Qualifizierungen etwa nur 10 %, 3-mal 20 % und 5-mal 30 % sowie 2-mal 40 % der jeweiligen Qualifizierungen insgesamt aus. In 2 Projekten waren einzelbetriebliche und überbetriebliche Qualifizierungen gleich stark ausgeprägt. Je einmal überwogen überbetriebliche Aktivitäten mit 60 %, 70 %, 80 % und 90 %.

Bei den Fragen nach dem Zustandekommen und der Qualität der Kooperation mit den anderen projektbeteiligten Verbundbetrieben wurden so häufig keine Angaben gemacht, dass sich daraus keine Rückschlüsse ziehen lassen.

Danach gefragt, ob von der Kooperation mit Externen¹⁴⁷ ein Lerneffekt ausging, gaben 22 von 30 Befragten an, dass dieser mehr oder weniger deutlich war. 5-mal war ein solcher nicht wahrnehmbar. Niemand gab an, dass die Zusammenarbeit mit Externen das Lernen im eigenen Betrieb eher verhindert oder gebremst hätte. (Vgl. Tab. C.3.12.)

Tab. C.3.12: Lerneffekte durch Kooperationen mit Externen

	<i>Anzahl der Antworten</i>	<i>Prozent der Antworten</i>
deutlicher/sehr großer Lerneffekt	2	6,7
nicht unerheblicher Lerneffekt	8	26,7
leichter Lerneffekt	12	40,0
kein Lerneffekt wahrnehmbar	5	16,7
keine Angaben <i>oder</i> weiß nicht	3	10,0
<i>Gesamt</i>	30	100,0

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000; rundungsbedingte Differenzen zu 100 %.

3.6.4 Prozessebene

Da selbst im Verlauf von im Ergebnis gelungenen Projekten i.d.R. Schwierigkeiten auftreten, wurde danach gefragt, welcher Art diese waren und inwieweit es jeweils gelungen war, sie zu meistern. Nach den Freitextantworten – hier in loser Reihenfolge zusammengefasst – handelte es sich um folgende Schwierigkeiten, die sich hemmend auf die Projektvorhaben ausgewirkt hatten:

¹⁴⁷ Weiterbildungs- und Beratungsanbieter oder Partnerbetriebe im Verbundprojekt

- Die Tatsache, dass die notwendige Akzeptanz nicht von vornherein gegeben war, sondern sich erst entwickeln musste;
- Die Unzuverlässigkeit eines Beraters;
- Die fehlende Motivation und das mangelnde Interesse der Betroffenen und Beteiligten;
- Die ablehnende Haltung von Führungskräften;
- Organisatorische und personelle Schwierigkeiten wie z.B. das Problem der gleichzeitigen Freistellung von mehreren Mitarbeitern;
- Das mangelnde Verständnis der Maßnahmenanbieter für betriebliche und/oder individuelle Belange;
- Kommunikationsprobleme;
- Gruppendruck und Gruppendynamik;
- Die einseitige Sicht auf und entsprechende Überbetonung von negativen Punkten und Begleiterscheinungen;
- Verweigerungshaltungen und Versuche Einzelner, das Projekt zu verhindern.

Wie wurden nun diese und ähnliche Schwierigkeiten gelöst? Tendenziell wurden auftretende Probleme nach Angaben der Befragten zwar angegangen, meist jedoch nur ansatzweise gelöst. In 2 Fällen wurden Hürden und Schwierigkeiten im Projekt sogar überhaupt nicht bzw. völlig unzureichend überwunden.

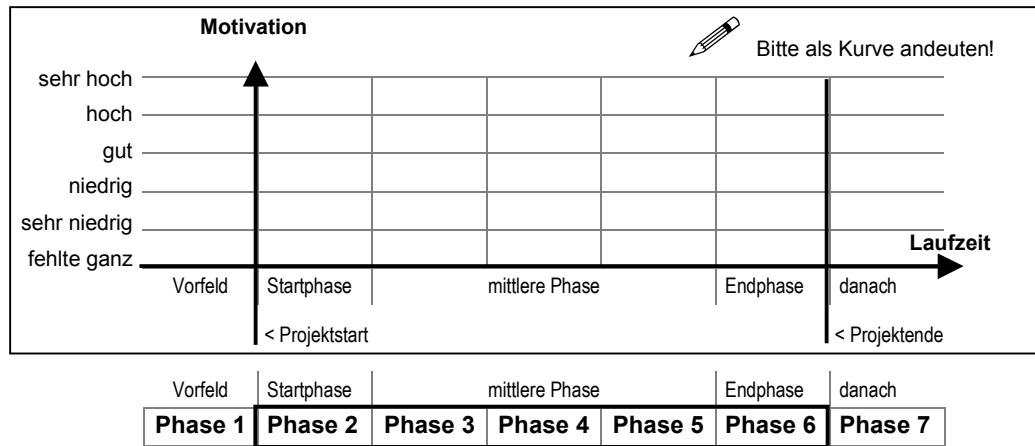
Es gab jedoch nicht nur Schwierigkeiten und Hürden in den Modellprojekten, sondern durchaus auch förderliche und begünstigende Faktoren. Hierzu können nach den Freitextantworten der Befragten (in loser Reihenfolge zusammengefasst) u.a. folgende Faktoren gezählt werden:

- Ausbildung und Einsatz eines betrieblichen Prozessbegleiters;
- Schlanke Hierarchien im Betrieb;
- Unterstützung eines Dachverbandes;
- Engagierte Bemühungen der Projektverantwortlichen;
- Der Wille zur Veränderung im Betrieb;
- Die hohe Motivation, das Engagement und die Neugierde der Betroffenen und Beteiligten;
- Gemeinsame Workshops auf Verbundebene;
- Vereinbarung von Zielen;
- Die Tatsache, dass viele Gespräche geführt wurden;
- Das *gemeinsame* Arbeiten.

Wie aus den Freitextantworten zu hemmenden und förderlichen Faktoren für das Projekt erkennbar ist, kommt der Einstellung und der Motivation der Betroffenen und Beteiligten eine besondere Bedeutung zu. Daher wurden die Befragten gebeten, ihre Wahrnehmung zur Motivati-

onslage der Beschäftigten sowie der Führungskräfte als Stimmungsbild in ihrem Betrieb für den gesamten Projektprozess von der Planungsphase im Vorfeld bis nach dem Abschluss zu skizzieren. Dafür stand ihnen im Fragebogen folgendes Raster¹⁴⁸ zur Verfügung (vgl. Abb. C.3.11).

Abb. C.3.11: Motivationskurve



Quelle: Fragebogen der schriftlichen Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Die so von den Befragten gemachten Angaben werden in tabellarischer Form wiedergegeben (vgl. Tab. C.3.13 und C.3.14).

Zur *Phase 1* – der Planung im Vorfeld – wurden von etwa der Hälfte der Befragten, sowohl für die Beschäftigten als auch für die Führungskräfte, keine Angaben gemacht. In den übrigen Betrieben war hier die Motivation bei den Beschäftigten tendenziell niedrig bis gar nicht vorhanden, bei den Führungskräften hingegen mehrheitlich gut bis sehr hoch. Dieses Bild entspricht den mehrfachen Hinweisen darauf, dass die Akzeptanz des Projektes – insbesondere bei den Beschäftigten – keineswegs von vornherein gegeben war, sondern erst entwickelt werden musste. Möglicherweise waren die Beschäftigten zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausreichend über das Vorhaben informiert, die Führungskräfte hingegen wurden bereits in die Planung einbezogen.

¹⁴⁸ Zu Auswertungszwecken wird die dort vorgenommene grobe Einteilung in die Phasen „Vorfeld“, „Startphase“, „mittlere Phase“, „Endphase“ und die Phase „danach“ hier nachträglich als Phase 1 bis Phase 7 – wie oben zu sehen – differenziert.

Tab. C.3.13: Motivation der Beschäftigten und Führungskräfte

Die Motivationslagen in den Betrieben waren

Die Motivation		bei den Beschäftigten				bei den Führungskräften			
		fallend	gleich-bleibend	steigend	ges.	fallend	gleich-bleibend	steigend	ges.
Phase 1	- fehlte ganz (-3)			3	3			2	2
	- war sehr niedrig (-2)			4	4			1	1
	- war niedrig (-1)		1	3	4			2	2
	- war gut (+1)			2	2		1	2	3
	- war hoch (+2)			1	1	1	3	1	5
	- war sehr hoch (+3)				0				1
		0	1	13	14	2	4	8	14
Phase 2	- fehlte ganz (-3)			1	1			2	2
	- war sehr niedrig (-2)			5	5			1	1
	- war niedrig (-1)		2	6	8		2	4	6
	- war gut (+1)		3	4	7		3	6	9
	- war hoch (+2)	3	2	2	7	2	4	3	9
	- war sehr hoch (+3)		1		1		1		1
		3	8	18	29	2	10	16	28
Phase 3	- fehlte ganz (-3)				0				0
	- war sehr niedrig (-2)				0		1	1	2
	- war niedrig (-1)		1	6	7	1	2	3	6
	- war gut (+1)	5	2	5	12	3	2	4	9
	- war hoch (+2)	5	3		8	4	4		8
	- war sehr hoch (+3)	2			2	1	2		3
		12	6	11	29	9	11	8	28
Phase 4	- fehlte ganz (-3)				0				0
	- war sehr niedrig (-2)			1	1		1	2	3
	- war niedrig (-1)	1	3		4	2	1	3	6
	- war gut (+1)	5	5	6	16	2	5	1	8
	- war hoch (+2)	5	3		8	3	6		9
	- war sehr hoch (+3)				0		2		2
		11	11	7	29	7	15	6	28
Phase 5	- fehlte ganz (-3)				0				0
	- war sehr niedrig (-2)		1		1		3	1	4
	- war niedrig (-1)	2	2	3	7	1	2	1	4
	- war gut (+1)	8	5	1	14	2	6	3	11
	- war hoch (+2)	1	6		7	2	5		7
	- war sehr hoch (+3)				0		2		2
		11	14	4	29	5	18	5	28
Phase 6	- fehlte ganz (-3)				0				0
	- war sehr niedrig (-2)	1	1		2		3	1	4
	- war niedrig (-1)	3	5	1	9		4	1	5
	- war gut (+1)	5	4	2	11	1	8	2	11
	- war hoch (+2)	3	3	1	7	1	2	3	6
	- war sehr hoch (+3)				0		2		2
		12	13	4	29	2	19	7	28
Phase 7	- fehlte ganz (-3)				0				0
	- war sehr niedrig (-2)		2	1	3	1	1		2
	- war niedrig (-1)	2	3	2	7	1	3	1	5
	- war gut (+1)	1	2	1	4	1	3	1	5
	- war hoch (+2)	1	2	1	4	2	1		3
	- war sehr hoch (+3)				0		3		3
		4	9	5	18	5	11	2	18

N = 30; Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Weiterhin kann angenommen werden, dass in denjenigen Betrieben, für die keine Angaben zur Motivation einer oder beider Gruppen in dieser Phase vorliegen, diese möglicherweise insgesamt noch nicht in die Vorbereitungen involviert waren, sondern hier zunächst ausschließlich die Geschäftsführung aktiv war.

Die *Phase 2* setzt nach dem offiziellen Projektstart ein. Hier wurden i.d.R. nun alle Betroffenen informiert und mehr oder weniger zu Beteiligten bei der Bedarfsermittlung und Konzipierung gemacht. Nach der Bestandsaufnahme wurden Ziele anvisiert und festgelegt. Tendenziell war die Motivation beider Gruppen hier bereits deutlich höher und überwiegend noch weiter ansteigend bzw. so häufig ansteigend wie in keiner anderen Phase. Und zwar stieg sie deutlicher dort, wo sie bisher noch mehr oder weniger zu wünschen übrig ließ. Allerdings begann sie dort, wo sie anfangs bereits hoch war, auch schon wieder zu sinken. Dies kann möglicherweise so interpretiert werden, dass die weit gehende Information und Einbindung der Beschäftigten und Führungskräfte überwiegend einen Motivationsschub auslöste und dort, wo Vorabinformationen oder erste Aktivitäten falsche Erwartungen geweckt hatten, die Motivation bereits wieder nachließ. In dieser Phase hatte sich das Motivationsniveau beider Gruppen zwar angenähert, die Einstellung der Führungskräfte zum Projekt war immer noch deutlich positiver.

Phase 3 markiert in etwa den aktiven Einstieg in die Qualifizierungen. Das Motivationsniveau war hier – was die Beschäftigten betrifft – in keinem Betrieb mehr *sehr niedrig* und nur noch bei etwa einem Viertel der Unternehmen *niedrig*, zu drei Vierteln hingegen *gut*, *hoch* oder vereinzelt auch *sehr hoch*. Allerdings begannen hier insbesondere die guten Motivationslagen überwiegend bereits wieder zu sinken. Nun selbst aktiv an den vorbereiteten Qualifizierungen teilhaben zu können, hatte die Motivation der Beschäftigten insgesamt nochmals gestärkt. Aber auch hier führten vereinzelt möglicherweise erste Enttäuschungen bereits wieder zum Nachlassen der Motivation. Während die Motivation der Beschäftigten von der zweiten zur dritten Phase deutlich gestiegen war, blieb sie bei den Führungskräften gleich und lag nun leicht unterhalb derjenigen der Beschäftigten.

In der mittleren *Phase 4* waren die Projekte bereits im betrieblichen Alltag verankert und eine gewisse Routine und möglicherweise erste Qualifizierungserfolge stellten sich ein. Mit 16-mal gut und 8-mal hoch war die Motivation der Beschäftigten in so vielen Betrieben auf hohem Niveau, wie in keiner anderen Phase, und lag nun deutlich über dem der Führungskräfte. Bei den Führungskräften hingegen waren nur ge-

ringfügige Veränderungen gegenüber der vorhergehenden Phase auszumachen.

In der *Phase 5* sank die Motivation der Beschäftigten nur geringfügig. Diejenige der Führungskräfte blieb auf dem gleichen Niveau. Stabilität signalisierte hier auch die Tatsache, dass nun – so häufig wie sonst nie – das Motivationsniveau als gleich bleibend wahrgenommen wurde.

In der *Phase 6* ging es auf die Zielgerade. Man war darum bemüht, alles so weit und so gut wie möglich zum Abschluss zu bringen. Alle Beteiligten waren – auch wenn zwischenzeitlich erste Ermüdungserscheinungen spürbar waren – hier nochmals gefordert. Die Motivationslage war insgesamt im Vergleich zur vorherigen Phase bei den Beschäftigten in einigen Betrieben nochmals geringfügig abgesunken und bei den Führungskräften tendenziell immer noch gleich bleibend.

Für die *Phase 7* wurden wiederum nicht von allen Betrieben Angaben gemacht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass dieser Abschnitt, in dem Bilanz gezogen werden kann, vielfach noch nicht abgeschlossen war. Die Motivation sank in denjenigen Betrieben, die das bereits hinter sich hatten, bei beiden Gruppen deutlich ab, lag aber insgesamt bei den Führungskräften höher.

Betrachten wir nun abschließend lediglich das Motivationsniveau – differenziert nach Beschäftigten und Führungskräften – innerhalb der offiziellen Projektlaufzeit (Phase 2 bis Phase 6). Wenn dafür weiterhin das gute (+1), hohe (+2) und sehr hohe (+3) zu einem positiven Motivationsniveau zusammengefasst werden (vgl. die grauen Markierungen in Tab. C.3.14), dann ergibt sich bei Sortierung nach ähnlichen Verläufen¹⁴⁹ folgendes Bild:

Die Motivation zur Projektbeteiligung war bei den Beschäftigten zu Beginn in Phase 2 nur in 15, in Phase 3 bereits in 22 und in Phase 4 sogar in 24 von 30 Betrieben mehr oder weniger hoch, in Phase 5 immerhin noch in 21 und zum Schluss in Phase 6 in 18 Betrieben positiv.

Die Motivation zur Projektbeteiligung bei den Führungskräften war hingegen tendenziell gleich bleibend hoch, d.h. in jeder Phase in 19-20 Betrieben gut bis sehr gut. Das korrespondiert mit der Einschätzung der Befragten, dass sie es waren, die auch besonderes häufig und am deutlichsten persönlich vom Projekt profitieren konnten.

¹⁴⁹ Daher kann die Tabelle C.3.14 nicht zeilenweise gelesen werden, sondern die Spalten a) „Motivation der Beschäftigten“ und b) „Motivation der Führungskräfte“ sind getrennt zu betrachten.

Tab. C.3.14: Motivation zur Projektteilnahme in unterschiedlichen Projektphasen

a) Motivation der Beschäftigten					b) Motivation der Führungskräfte					
< Projektbeginn		Projektende >			< Projektbeginn		Projektende >			
Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 2	Phase 2	Phase 4	Phase 5	Phase 6	
+3	+3	+2	+1	+1	+1	+1	+2	+2	+2	
+1	+2	+2	+2	+1	+2	+2	+2	+2	+2	
+2	+3	+2	+1	+1	+2	+3	+3	+3	+3	
+1	+2	+1	+1	+1	+2	+2	+2	+2	+1	
+2	+2	+2	+2	+2	+1	+2	+2	+1	+1	
+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+1	+1	
+2	+2	+1	+1	+1	+2	+3	+3	+3	+3	
+1	+1	+1	+1	+1	+2	+2	+1	+1	+1	
+1	+2	+1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
-1	+1	+1	+1	+2	+1	+1	+2	+2	+2	
-1	+1	+2	+2	+2	+1	+1	+1	+1	+1	
-1	+1	+1	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2	
-2	-1	+1	+1	+1	+3	+3	+2	+1	+1	
-2	-1	+1	+2	+2	+1	+1	-1	+1	+1	
-1	-1	+1	+2	+2	-1	+1	+1	+2	+2	
-2	-1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	
-1	+1	-2	-1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	
+1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	-1	+1	+2	
+2	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	
+1	+1	+2	+1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	
-3	+2	+2	+1	-1	+1	+1	+2	+2	-1	
-2	+1	+1	+1	-1	+2	+2	+1	-1	-1	
-2	-1	+1	+1	-1	+1	+1	+1	-1	-1	
-1	+1	-1	-2	-2	+1	+1	-1	-2	-2	
+1	+1	+1	-1	-1	-3	-2	-2	-2	-2	
+2	+2	+1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	
+2	+1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	22	24	21	18	Σ	19	20	19	20	19

+3 = sehr hoch; +2 = hoch; +1 = gut; 0 = keine Angaben; -1 = niedrig; -2 = sehr niedrig; -3 = fehlt ganz.

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000; N = 30

3.6.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die hier untersuchten Projekte wurden überwiegend von Beratungsunternehmen und interdisziplinären Teams durchgeführt. „Klassische“ Weiterbildungsanbieter waren in der Minderheit. Die Professionalität des Projektmanagements und der handwerklichen Durchführung von Beratungen und Qualifizierungen wurden mehr oder weniger hoch eingeschätzt. Schwachstellen aller Betriebsprojekte und damit Potenzial zur weiteren Professionalisierung bilden eindeutig die Erfolgskontrollen. Insbesondere Überprüfungen des Praxistransfers könnten noch zu einer Optimierung der Qualität

solcher Vorhaben eingesetzt werden, um sich damit noch positiver von „klassischen“, eher angebotsorientierten Maßnahmen abheben zu können.

Eine herausragende Bedeutung für das Gelingen der Projekte hatten die Unternehmensleitungen, gefolgt von Betriebsräten. Ablehnungen und Widerstände gegen die Projektvorhaben waren in den hier befragten Unternehmen kaum zu verzeichnen.

Von der Kooperation mit Externen gingen in 22 von 30 Betrieben mehr oder weniger deutliche Lerneffekte aus.

Nach Ansicht der Befragten muss für die Qualität des Projektprozesses, der Haltung, der Motivation, dem Engagement und dem Interesse der Betroffenen und Beteiligten gegenüber dem Projekt eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Tatsächlich waren die Motivationslagen bei den Beschäftigten in 8 und bei den Führungskräften in 13 Betrieben durchgehend positiv während der gesamten Projektlaufzeit und in zahlreichen weiteren Fällen zumindest zum Schluss ebenfalls.

3.7 Beratung und Bedarfsermittlung als Basis für erfolgreiche Qualifizierungen

Wenn es darum geht, den Erfolg und den Nutzen der Qualifizierungsteilnahme für die beteiligten Unternehmen zu bewerten, muss berücksichtigt werden, dass sich der Qualifizierungsteil der Projekte nur in Ausnahmefällen eindeutig vom Beratungsteil trennen lässt. D.h. die Qualität der Qualifizierungen basiert zum Teil auf umfangreichen vorgängigen und begleitenden betriebsspezifischen Beratungsleistungen. Die hier beurteilten Qualifizierungen lassen sich daher und auch auf Grund der betriebsspezifisch differenzierten Vorgehensweisen bei der Bedarfsermittlung kaum mit angebotsorientierten Maßnahmen vergleichen – wie nachfolgende Ausführungen zeigen.

3.7.1 Beratung

Der den Qualifizierungen vorausgehende oder sie begleitende Beratungsaufwand war tendenziell sehr hoch (vgl. nachfolgende Tab. C.3.15).

Tab. C.3.15: Beratungsanteile in den Modellprojekten

	Anzahl der Antworten	Prozent der Antworten
der Beratungsanteil überwiegt	11	36,7
Beratungs- und Qualifizierungsanteil gleichwertig	3	10,0
der Qualifizierungsanteil überwiegt	11	36,7
keine Angaben oder weiß nicht	5	16,7
<i>Gesamt</i>	<i>30</i>	<i>100,0</i>

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000; rundungsbedingte Differenzen zu 100 %.

Selbst in den 11 Projekten, bei denen der Qualifizierungsteil überwog, war der Beratungsaufwand mit 2-mal je 40 %, 6-mal je 30 % und einmal 25 % vom Gesamtaufwand hoch. Lediglich in 2 Fällen fand keine bzw. kaum betriebliche Beratung statt.

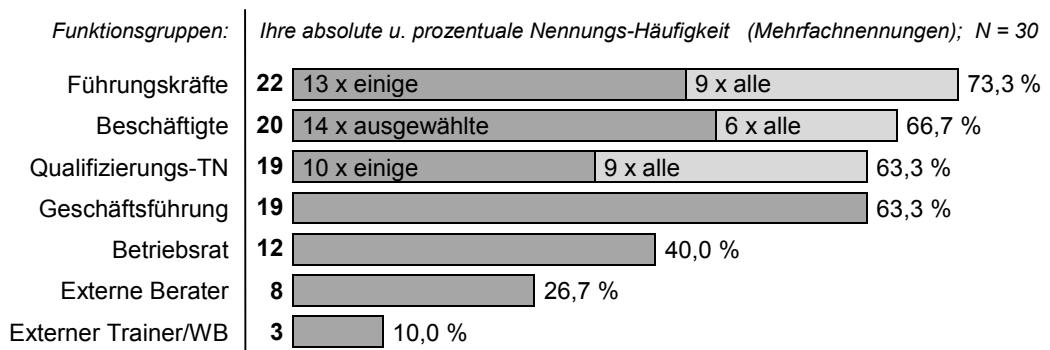
Dort, wo der Beratungsaufwand im Projekt dominierte, lag er 6-mal bei 60 % des Gesamtaufwandes, 3-mal bei 70 % und 2-mal sogar bei 90 %.

3.7.2 Bedarfsermittlung

Da die betriebsspezifische Bedarfsermittlung für die Passgenauigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen entscheidend ist, wurden die Vertreter der Unternehmen gefragt, wer an der Qualifizierungsbedarfsermittlung in ihrem Projekt beteiligt war und welche Instrumente/Methoden dabei eingesetzt wurden.

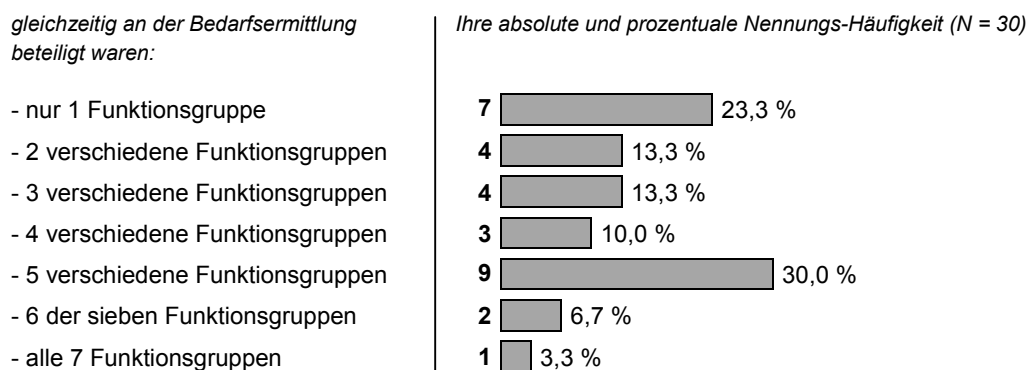
Am Prozess der Bedarfsermittlung waren in der Reihenfolge der Nennungshäufigkeit verschiedene Funktionsgruppen (vgl. Abb. C.3.12) beteiligt. Mehrfachnennungen (vgl. Abb. C.3.13) sind die Regel.

Abb. C.3.12: Beteiligung an der Bedarfsermittlung



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Abb. C.3.13: Verteilung der Mehrfachnennungen in Abb. C.3.12



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000; rundungsbedingte Differenzen zu 100 %.

In 7 der 30 Betriebe war jeweils nur einer der oben genannten Personenkreise an der Bedarfsermittlung beteiligt – und zwar 4-mal ausschließlich die Geschäftsführung, 2-mal ausschließlich die Führungskräfte und einmal alleine der externe Berater.

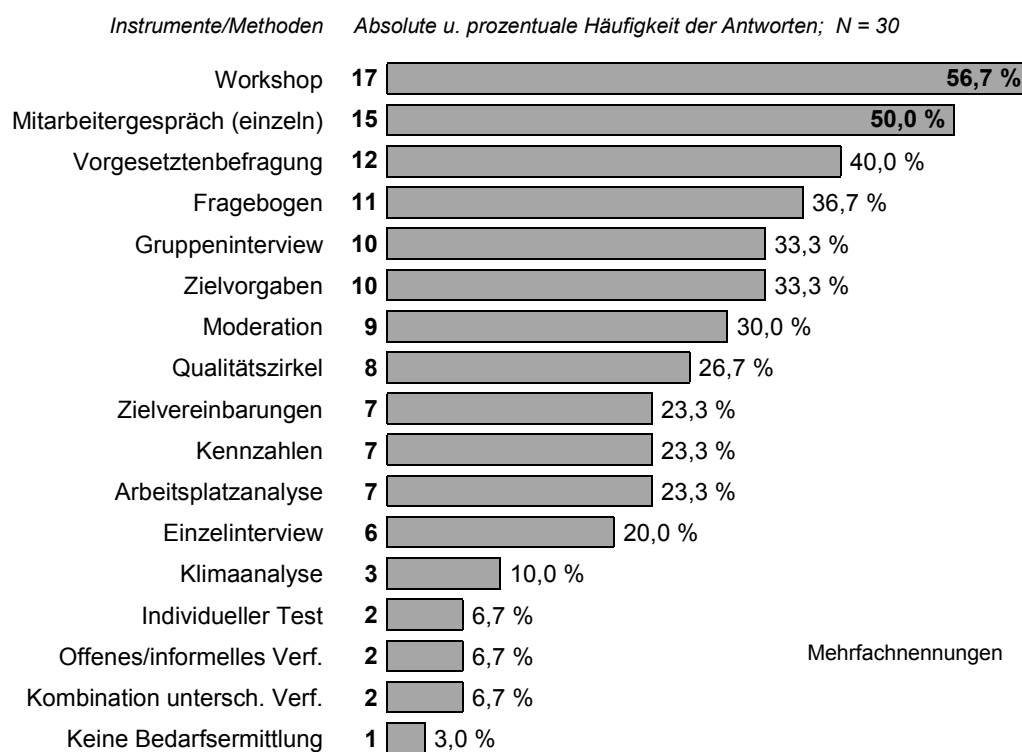
Die 66-prozentige Beteiligung der Beschäftigten ist zwar schon recht hoch, zeigt aber ebenso wie die 63-prozentige Beteiligung der Qualifizierungsteilnehmer, dass eine weiter gehende Partizipation durchaus noch möglich wäre. Die aktive Beteiligung der Betriebsräte an der Bedarfsermittlung war mit 12 von 17 Betrieben, in denen es eine Arbeitnehmervertretung gibt, sehr hoch.

Bemerkenswert ist, dass in der Wahrnehmung der Betriebe die Externen¹⁵⁰ anscheinend nur in 9 von 30 Betrieben an der Bedarfsermittlung beteiligt waren. Ob daraus tatsächlich geschlossen werden kann, dass in den anderen 21 Projekten Bedarfsermittlung alleine vom Betrieb geleistet wurde, muss dahingestellt bleiben. Die mit 3 Fällen verschwindend geringe Beteiligung der Weiterbildner/Trainer an der Bedarfsermittlung deutet jedoch ebenfalls darauf hin, dass die Bedeutung einer professionellen Bedarfsermittlung als wichtigste Basis für eine passgenaue Qualifizierung von allen Beteiligten möglicherweise unterschätzt wird, oder aber dass zumindest die hier untersuchten KMU entgegen der verbreiteten Annahme sehr wohl selbstständig ihren Qualifizierungs- und/oder Reorganisationsbedarf ermitteln konnten.

Folgende Instrumente/Methoden kamen nach Angaben der Befragten in ihren Modellprojekten in der Reihenfolge der Nennungshäufigkeit bei der Bedarfsermittlung im Betrieb zum Einsatz (vgl. Abb. C.3.14):

¹⁵⁰ Die 8 Berater und 8 Weiterbildner sind in insgesamt 9 Projekten beteiligt; hier gibt es Überschneidungen.

Abb. C.3.14: Instrumente/Methoden der Bedarfsermittlung



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Zu den Mehrfachnennungen lässt sich Folgendes feststellen: Am häufigsten – nämlich 6-mal oder in 20 % der Fälle – wurden jeweils 2 unterschiedliche Instrumente der Bedarfsermittlung angegeben. Es handelte sich dabei im Einzelnen um die Kombinationen von

- Arbeitsplatzanalyse und Vorgesetztenbefragung,
- Mitarbeitergespräch (einzeln) und Vorgesetztenbefragung,
- Qualitätszirkel und einem Verfahren aus der Kombination unterschiedlicher Instrumente,
- Mitarbeitergespräch (einzeln) und betrieblichen Zielvorgaben,
- Mitarbeitergespräch (einzeln) und Fragebögen,
- Workshop und Gruppeninterview.

Fast ebenso häufig (5-mal) wurden bereits 4 unterschiedliche Instrumente/Verfahren gleichzeitig angegeben. In jeweils 4 Fällen wurden im Betrieb sogar schon 6 bzw. 8 verschiedene Wege der Bedarfsermittlung für das Projekt beschritten. 3-mal kamen je 3 Instrumente/Verfahren zum Einsatz und je einmal waren es 5, 10 oder sogar 12 verschiedene.

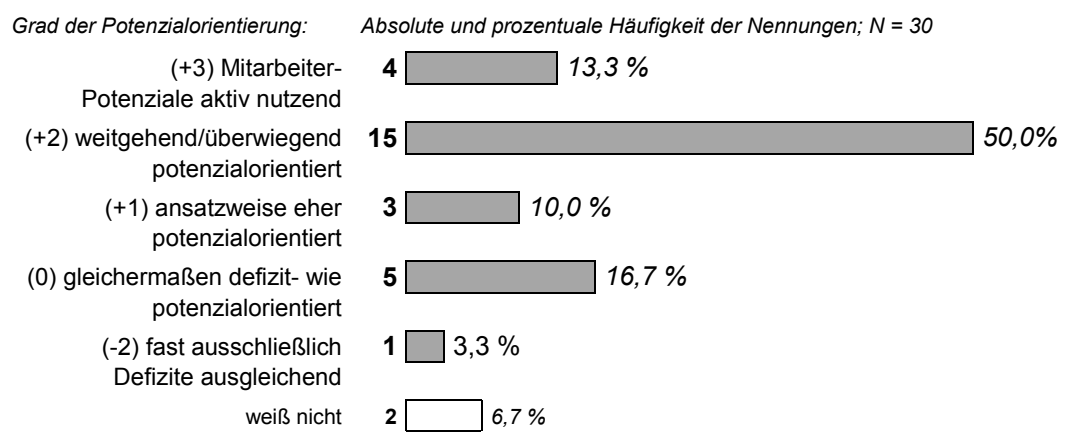
In den beiden Betrieben, die nur ein Instrument/Verfahren angaben, handelte es sich einmal um einen Workshop und einmal um das Einzelinterview. Einmal wurde der betriebspezifische Bedarf gar nicht ermit-

telt. Ein weiteres Mal wurden die Instrumente nicht spezifiziert, sondern als offene kommunikative – d.h. eher informelle – Vorgehensweise gekennzeichnet. Ein weiteres Mal ließ sich die Bedarfsermittlung in einem Kleinbetrieb unter Beteiligung aller Beschäftigten ohne Spezifizierung des Verfahrens ebenfalls dahingehend interpretieren.

Die Analyse der Bedarfsermittlungsverfahren in den Modellprojekten zeigt anschaulich, dass es keine Empfehlungen in Richtung eines am besten geeigneten Instrumentes geben kann. Vielmehr muss das optimale Verfahren oder die optimale Kombination unterschiedlicher Instrumente/Methoden in Abhängigkeit zur Beschäftigtenzahl, zur innerbetrieblichen Kommunikationskultur, zur Art des beabsichtigten Reorganisations- und/oder Qualifizierungsvorhabens usw. einzelfallspezifisch gewählt werden. So lässt sich zusammenfassend feststellen, dass es ausschließlich einzelbetriebsspezifische Vorgehensweisen der Bedarfsermittlung gab, obwohl die Beispiele aus nur etwa 10 verschiedenen Projekten stammen und es vielfach überbetriebliche Qualifizierungen gab.

Viele der oben genannten Instrumente/Methoden waren nicht nur zur Defizitanalyse, sondern auch zur Potenzialermittlung geeignet. Da zu einem erheblichen Teil potenzialorientierte Projektansätze verfolgt wurden, gehen wir davon aus, dass davon entsprechend Gebrauch gemacht wurde. Die Befragten konnten den in ihrem Betrieb praktizierten Qualifizierungsansatz auf einer 7-stufigen Skala zwischen „-3“ (ausschließlich Defizite ausgleichend) und „+3“ (Mitarbeiter-Potenziale aktiv nutzend) bewerten. Das Ergebnis wird in der nachfolgenden Abbildung C.3.15 dargestellt.

Abb. C.3.15: Defizit- oder potenzialorientierter Ansatz



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

In insgesamt 22 von 30 Fällen überwogen potenzialorientierte Ansätze der Bedarfsermittlung mehr oder weniger ausgeprägt. 5-mal war die Vorgehensweise etwa zu gleichen Teilen potenzial- und defizitorientiert und nur einmal sollten fast ausschließlich Defizite ausgeglichen werden.

Wie gut gelang es nun jeweils durch betriebsspezifische Beratungs- und Bedarfsermittlungsprozesse die unternehmerischen Ziele im Projekt insgesamt zu berücksichtigen? D.h. inwieweit hob sich die Maßnahme deutlich von eher angebotsorientierten oder denjenigen ab, die vorwiegend die endbegünstigten Beschäftigten/Qualifizierungsteilnehmer individuell ansprechen? Die Befragung ergab, dass es in insgesamt 25 von 30 Fällen gelang, den betriebsspezifischen Bedarf zu berücksichtigen, davon 9-mal voll, 10-mal durchweg und 6-mal zumindest ansatzweise. Nur 3-mal wurden die betrieblichen Ziele nicht ausreichend berücksichtigt.

3.7.3 Zusammenfassung

Die Projektqualifizierungen wurden – bis auf wenige Ausnahmen – von umfangreichen Beratungsprozessen begleitet. Gleichzeitig fanden beteiligungsorientierte Bedarfsermittlungen statt, in die nahezu alle Funktionsgruppen in den Betrieben direkt oder indirekt involviert waren. Patientrezepte für Instrumente/Methoden der Bedarfsermittlung gab es nicht. Vielmehr kamen eine Vielzahl von ihnen situationsangemessen in je spezifischen Kombinationen zum Einsatz. Potenzialorientierte Ansätze bei der Bedarfsermittlung und den Qualifizierungen überwogen.

3.8 Innerbetriebliche Verankerung des Projektes

3.8.1 Beteiligungsorientierung

Wie viele Beschäftigte und/oder Führungskräfte nahmen verteilt über die gesamte Projektlaufzeit hinweg je Betrieb an den Qualifizierungen teil?¹⁵¹ Unabhängig von der Unternehmensgröße waren es in 5 Fällen alle Beschäftigten und alle Führungskräfte, die an den Projektqualifizierungen teilnahmen. Bei den anderen war es tendenziell ein erheblicher Teil der gesamten Belegschaften, der verteilt über den gesamten Pro-

¹⁵¹ Wie umfangreich die Qualifizierungsmaßnahmen jeweils waren, wurde nicht erfragt.

jektverlauf hinweg von den Qualifizierungen profitierte. Gleiches gilt für die Führungskräfte. Nur in wenigen Fällen wurde angegeben, dass nur bestimmte Beschäftigtengruppen an den Qualifizierungen teilgenommen hatten. In 3 Fällen handelte es sich um frauenspezifische Maßnahmen, einmal wurden nur die Mitarbeiter der Fertigungstechnik und ein weiteres Mal nur das pädagogische Personal qualifiziert.

Wie sich die Anzahl der im Projekt qualifizierten Mitarbeiter und Führungskräfte zu den Beschäftigten im Unternehmen insgesamt verhielt, wird in der Tabelle C.3.16 gestaffelt nach Unternehmensgrößen zusammenfassend dargestellt.

Tab. C.3.16: Beteiligung der Belegschaften an den Qualifizierungen

Beschäftigte des Betriebs insgesamt:	davon im Projekt qualifiziert:	
	Mitarbeiter	Führungskräfte
unter 10	alle	alle
	4	1
	2	0
	0	2
10-49	alle	alle
	alle	alle
	alle	alle
	35	5
	15	0
	14	5
	10	4
	10	1
0	1	
50-99	2	2
	4	2
100-149	alle	alle
	90	9
	55	5
	10	4
150-249	147	20
	80	15
	65	12
	60	12
	60	8
	20	1
250-499	170	4
500 und mehr	120	12
	250	0
	250	0

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

3.8.2 Teilnahmeverbindlichkeit

Wir gehen davon aus, dass auch die Verbindlichkeit der Qualifizierungsteilnahme einen Einfluss auf den Erfolg der Qualifizierungen hat. Hier gaben 40,0 % (12) an, dass es in ihrem Betrieb nur eine freiwillige Teilnahme der Beschäftigten an den Projektqualifizierungen gab. 10-mal oder in 33,3 % der Fälle machten die Betriebe die Teilnahme zur Pflicht und 8 Befragte konnten keine Angaben dazu machen.

In 16 von 30 Fällen gab es dazu nur mündliche Absprachen zwischen Betrieb und Qualifizierungsteilnehmern und in 9 Fällen schriftliche Vereinbarungen. 5-mal wurden keine Angaben gemacht. Ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Verbindlichkeit der Regelungen und der Verbindlichkeit der Teilnahmen ist nicht auszumachen.

13 Befragte gaben an, dass die Qualifizierungsteilnahme zwischen dem Maßnahmenanbieter und den Qualifizierungsteilnehmern verbindlich¹⁵² geregelt war, 9-mal nur lose und in sieben Fällen gab es keinerlei Regelungen. Nur einmal wurden dazu keine Angaben gemacht.

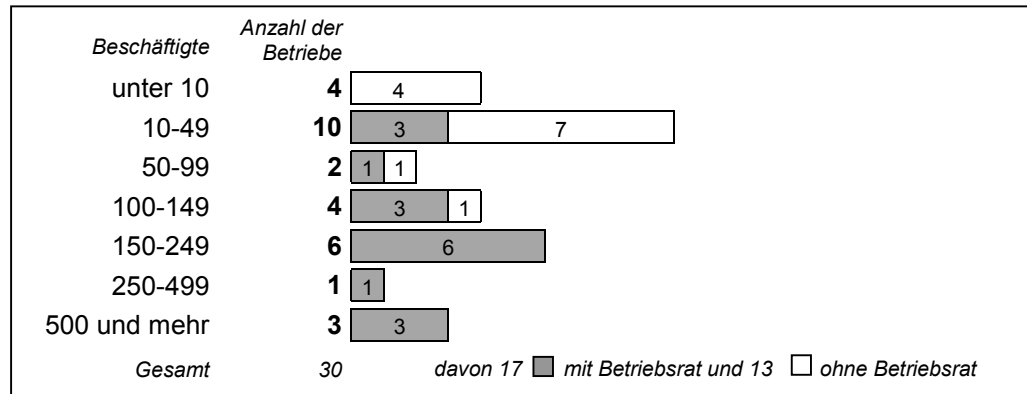
Insgesamt wurden für die Teilnahme an den Qualifizierungen in 14 Projekten keine verbindlichen Vereinbarungen getroffen, sodass hier durchaus noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

3.8.3 Einbindung des Betriebsrates

Da mir aus den bisherigen Auswertungen bekannt ist, dass in einigen Projekten der betrieblichen Arbeitnehmer-Interessenvertretung eine besondere Bedeutung zukommt, und das Gelingen bzw. die nachhaltige Verankerung des Vorhabens von der Akzeptanz oder besser noch der aktiven Unterstützung des Betriebsrates abhängig ist, wurde auch nach dem Betriebsrat (vgl. nachfolgende Abb. C.3.16) und dessen Einbindung in die Projekte gefragt.

¹⁵² Hierunter sind auch vereinzelt solche, die von betrieblicher Seite aus nur freiwillig teilnahmen.

Abb. C.3.16: Unternehmen mit und ohne Betriebsrat



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Insgesamt gibt es in 17 der 30 Unternehmen einen Betriebsrat. Dort waren dessen Vertreter überwiegend aktiv an den Projektaktivitäten beteiligt und wurden nur in Ausnahmefällen lediglich darüber informiert. Wie bereits aus den Interviews mit den Projektleitungen bekannt, zeigte sich auch hier, dass gerade die Projektqualifizierungen zum betrieblichen Prozessbegleiter häufig von Betriebsratsmitgliedern absolviert wurden bzw. diese bereits in einem früheren Projekt dahingehend ausgebildet worden waren.

3.8.4 Zusammenfassung

Unabhängig von der Unternehmensgröße waren es in 5 Fällen alle Beschäftigten und alle Führungskräfte, die an den Projektqualifizierungen teilnahmen. Bei den anderen war es tendenziell ein erheblicher Teil der gesamten Belegschaft, der verteilt über den Projektverlauf hinweg von den Qualifizierungen profitierte. Gleiches galt für die Führungskräfte. Die Fälle, in denen nur einzelne oder wenige bzw. nur eine kleine Gruppe im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten qualifiziert wurden, waren eher selten. Die Einbindung des Betriebsrates kann – soweit vorhanden – als weitgehend gelungen angesehen werden. Die Verbindlichkeit der Qualifizierungsteilnahme hätte hingegen durchaus noch verbessert werden können.

3.9 Innovationsgehalt, Nachhaltigkeit und Transferierbarkeit

3.9.1 Differenzierte Bewertungen der Innovationsgehalte

Die projektbeteiligten Unternehmensvertreter wurden danach gefragt, für wie innovativ sie den für ihr Unternehmen modellhaft erprobten Projektansatz halten. Da Innovationen stets kontextabhängig sind, konnten sie dessen Innovationsgrad differenziert nach

- a) konzeptionell,
- b) methodisch,
- c) inhaltlich,
- d) für die konkret beteiligten Beschäftigten,
- e) speziell bezogen auf das eigene Unternehmen und
- f) im Hinblick auf ihre eigene Branche

jeweils auf einer 7-stufigen Skala zwischen „völlig überholt“ (-3) und „sehr innovativ“ (+3) bewerten.

Die Befragten beurteilten die verschiedenen Dimensionen von „innovativ“ sehr differenziert und nahmen nur in 4 Fällen jeweils durchgehend die gleiche Bewertung vor. Nur vereinzelt wurden Projektansätze über verschiedene Dimensionen von Innovation hinweg als veraltet bezeichnet.

Die insgesamt 12-mal vergebenen Minuspunkte für den Innovationsgrad stammen von 6 verschiedenen Betrieben. Die Dimension „methodisch“ wurde am häufigsten, d.h. 4-mal negativ bewertet und ebenfalls am häufigsten (5-mal) lediglich als bereits bewährt angesehen. (Vgl. Tab. C.3.17.)

Tab. C.3.17: Innovationsgrad der Projekte

N = 30; Anzahl der Antworten in absoluten Zahlen	innovativ				be-währt	überholt			Sonstiges*
	sehr	durch-weg	an-satz-weise			leicht	durch-weg	völlig	
a) konzeptionell	4	12	8	24	3	1	0	0	2
b) methodisch	3	12	5	20	5	3	0	1	1
c) inhaltlich	4	11	9	24	3	1	1	0	1
d) teilnehmerbezogen	7	9	8	24	2	1	1	0	2
e) unternehmensbezogen	4	12	10	26	1	1	0	1	1
f) branchenspezifisch	6	10	5	21	2	0	0	1	6

* Keine Angaben oder ‚weiß nicht‘

Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Fast alle Befragten (26 von 30) hielten den Projektansatz bezogen auf ihr eigenes Unternehmen für mehr oder weniger innovativ. Wie innovativ der Ansatz jeweils branchenspezifisch war, konnten die Befragten am häufigsten nicht beurteilen.

Da der Innovationsgehalt eines Ansatzes nicht automatisch mit der Angemessenheit des Ansatzes für den konkreten Betrieb übereinstimmen muss, bleibt die Frage: Wie angemessen reagierte nun das überwiegend als innovativ eingestufte Konzept auf den jeweils betriebsspezifischen Bedarf? 27 Befragte vertreten die Auffassung, dass das Projektkonzept mehr oder weniger langfristig und insgesamt angemessen darauf reagiert. 23-mal wird der Ansatz als systemisch-ganzheitlich angesehen.

3.9.2 Nachhaltigkeit

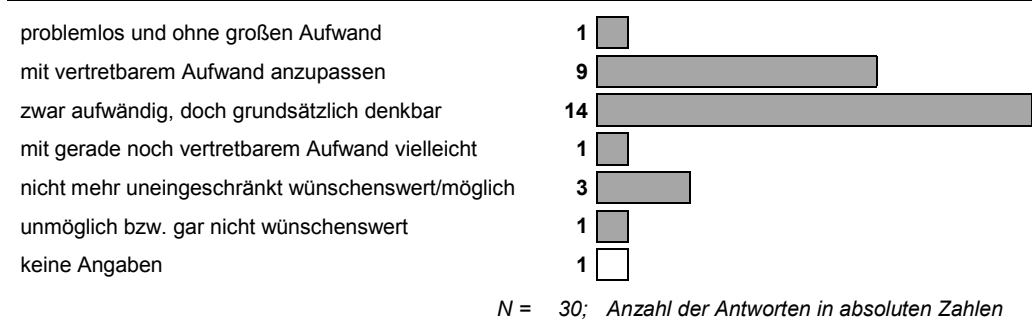
23 von 30 Befragten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen Multiplikatoren und/oder Prozessbegleiter gibt, die nach Projektende zur Sicherung der Nachhaltigkeit einmal Begonnenes fortsetzen und dazu bereits tätig waren. In 6 Betrieben war das hingegen nicht vorgesehen und einmal wusste der Befragte darüber nicht Bescheid.

Nachhaltigkeit von betrieblichen Veränderungsprozessen wird m.E. insbesondere dann gefördert, wenn es gelingt, nicht nur individuelles, sondern auch organisationales Lernen (vgl. Kap. B.3.4) zu ermöglichen. 4 Befragte sahen dies für ihren Betrieb als in hohem Maße gegeben an und 4 weitere hielten es für durchweg gelungen. Am häufigsten – 13-mal oder in 43,3 % der Fälle – war das Lernen auf der organisationalen Ebene zumindest ansatzweise gelungen. In 5 Betrieben konnte das Projekt in dieser Hinsicht nichts bewirken und einmal wurde die Organisationsentwicklung sogar leicht behindert. 3 Befragte wussten dies nicht zu beurteilen bzw. machten keine Angaben dazu.

3.9.3 Transferierbarkeit

Abschließend wurde gefragt, ob man der Meinung sei, dass der im jeweiligen Unternehmen modellhaft erprobte Ansatz auch auf andere Betriebe, Branchen und/oder Projekte übertragbar sei. Das Meinungsbild dazu stellte sich wie in der folgenden Abbildung C.3.17 zu sehen dar.

Abb. C.3.17: Transferierbarkeit des Projektansatzes



Quelle: Schriftliche Betriebsbefragung im 3. Quartal 2000

Nur ein Drittel der Befragten gab an, dass ein Transfer mit vertretbarem bzw. ohne großen Aufwand möglich sein müsste. Fast die Hälfte der betrieblichen Experten war jedoch der Auffassung, dass dazu schon größere Anstrengungen notwendig wären.

3.9.4 Zusammenfassung

Die Betriebsvertreter hielten die Projektansätze für überwiegend innovativ. Fast ausnahmslos waren sie gleichzeitig der Meinung, dass die Projektansätze geeignet seien, mehr oder weniger langfristig und angemessen auf den betrieblichen Bedarf zu reagieren. In mehr als zwei Dritteln der Betriebe wurde durch den Einsatz von Multiplikatoren und Prozessbegleitern Vorsorge für eine nachhaltige Wirkung getroffen. In etwa der Hälfte der Unternehmen wurden von den Befragten organisationale Lerneffekte durch das Projekt vermutet. Die Übertragbarkeit der bei ihnen modellhaft erprobten Projektansätze auf andere Unternehmen sahen die Befragten zwar als durchaus gegeben an, jedoch ging kaum jemand davon aus, dass dies problemlos und ohne entsprechende Modifikationen möglich sein würde.

3.10 Abschließende Zusammenfassung

Abschließend werden die Ergebnisse der Betriebsbefragung nochmals entlang der bereits in Kapitel C.1 herausgearbeiteten Projektphasen-Struktur (vgl. Abb. C.1.1) zusammengefasst. Auf eine Gliederung entlang dieser Struktur wird jedoch verzichtet, da die Phasen fließend ineinander übergehen.

Der Bedrohungstatbestand für den Betrieb und seine Beschäftigten wurde von mehr als zwei Drittel der befragten Betriebsvertreter als so groß angesehen, dass die Projektteilnahme durchaus erforderlich bis äußerst dringlich und unverzichtbar war. Auf Grund der Tatsache, dass in drei Viertel der Betriebe bereits vorgängige Erfahrungen mit externer Weiterbildung vorlagen, kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidungsträger sehr wohl in der Lage waren, zu beurteilen, ob es sich dabei um weiterbildungsrelevante Problemlagen handelte und was von Qualifizierungsmaßnahmen zu erwarten war.

Sofern Projekte/Qualifizierungen sich direkt an eine Zielgruppe richteten, ohne die arbeitgebenden Betriebe einzubeziehen, lag es im Ermessen der Teilnehmer, den Betrieb davon in Kenntnis zu setzen. Wirkungen für die konkrete betriebliche Praxis gingen davon entsprechend selten aus (vgl. Kapitel C.3.1).

Der Entschluss der betrieblichen Entscheidungsträger zur Projektteilnahme reifte in etwa der Hälfte der Betriebe unter dem Einfluss von Empfehlungen und Beratungen. Die Akquisebemühungen der Anbieter beeinflussten bei etwa zwei Drittel der Betriebe die Entscheidung für eine Projektteilnahme. Etwa ebenso viele Befragte waren der Meinung, dass die Kooperationsbeziehung durch die Bemühungen beider Seiten zu Stande kam. Der Teilnahmeentschluss kam in 26 von 30 Fällen mehr oder weniger rasch und spontan zu Stande.

In den Betrieben wurden beteiligungsorientierte Bedarfsermittlungen durchgeführt, in die nahezu alle Funktionsgruppen im Betrieb direkt oder indirekt involviert waren. Differente Instrumente/Methoden der Bedarfsermittlung wurden situationsangemessen in je spezifischen Kombinationen eingesetzt, potenzialorientierte Sichtweisen überwogen.

Die von den Externen erarbeiteten Lösungsansätze wurden – insbesondere bezogen auf das eigene Unternehmen – als mehr oder weniger innovativ eingestuft. Außerdem reagierten sie nach Ansicht der Befragten fast ausnahmslos angemessen auf den betriebsspezifischen Bedarf.

Die Auswahl der Qualifizierungsteilnehmerschaft im Projekt war zu mehr als einem Drittel das Ergebnis eines differenzierten und beteiligungsorientierten Prozesses und fast ebenso häufig konnten die Teilnehmer sich selbst melden. 40 % der Teilnahmefälle kamen freiwillig zu Stande und 33 % waren obligatorisch. Verbindlich fixierte Regelungen für die Teilnahme gab es nur in etwa der Hälfte der Betriebe. In etwa drei Viertel der Betriebe fanden die Qualifizierungen mindestens zur Hälfte – jedoch überwiegend noch deutlicher – innerhalb der Arbeitszeit

statt. Immerhin die Hälfte der Befragten hielt betriebsspezifische und individuelle Rahmenbedingungen wie Schichtarbeit, Überstunden, Auftragsschwankungen etc. in der Organisation der Qualifizierungen für angemessen berücksichtigt.

Die Professionalität des Projektmanagements und diejenige für die handwerkliche Durchführung der Qualifizierungen wurde fast ausnahmslos als mehr oder weniger gegeben angesehen. Durchweg zu wünschen übrig ließen hingegen die Häufigkeit und die Qualität der Erfolgskontrollen durch die externen Projektverantwortlichen.

In mehr als zwei Drittel der Betriebe gibt es Multiplikatoren und/oder Prozessbegleiter, die für die Fortsetzung der mit dem Projekt begonnenen Entwicklung sorgen sollen.

In 24 von 30 Betrieben hatten sich durch die Projektqualifizierungen die Fähigkeiten und das Verhalten der teilnehmenden Beschäftigten mehr oder weniger deutlich verbessert. Den größten positiven Effekt hatten die Qualifizierungen auf den Erwerb von neuem Anwendungswissen. Schlüsselqualifikationen wie Durchsetzungsfähigkeit und Problemlösekompetenz verbesserten sich demgegenüber seltener. Der Betrieb profitierte vom Projekt am häufigsten durch eine Steigerung der Produkt-/Dienstleistungsqualität. Zwei Drittel der Befragten hielten die Investition¹⁵³ in Humankapital für einen mehr oder weniger großen finanziellen Gewinn. Die Erwartungen der betrieblichen Entscheidungsträger an das Projekt wurden überwiegend übertroffen oder fielen aus wie erwartet. Nur ausnahmsweise wurden sie nicht erfüllt.

Die Erwartungen der Beschäftigten an das Projekt wurden nach Ansicht der Betriebsvertreter ebenfalls überwiegend übertroffen. Am häufigsten hatten sich durch die Projekte die Qualität der Arbeit und die Einsatzmöglichkeiten im eigenen Betrieb verbessert. Aufstiegschancen waren in KMU hingegen kaum gegeben. Die Chancen für den externen Arbeitsmarkt sahen die Befragten sogar in 24 von 30 Fällen als gestiegen an. Verbesserungen wären hier für den Fall, dass aussagefähige Zertifikate ausgestellt würden, durchaus noch denkbar. Diese könnten darüber hinaus zusätzlich positive Effekte für die Teilnahmemotivation haben. Am deutlichsten profitierten Führungskräfte und Facharbeiter/-angestellte von den Projekten.

„Weiche“ Faktoren wie Kooperationsfähigkeit, Motivation und Engagement aller Beteiligten hatten eine besondere Bedeutung für den Projekterfolg. Darüber hinaus basierten gelungene Qualifizierungsprojekte

¹⁵³ Freistellung für Qualifizierungen

auf zum Teil erheblichen vorgängigen und prozessbegleitenden betriebsspezifischen Beratungsleistungen durch Externe. Das fertige Curriculum stand dabei jeweils nicht am Anfang, sondern war erst das Ergebnis des Dialogs zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten einerseits sowie dem Weiterbildungs-/Beratungsdienstleister andererseits.

Gelungene Qualifizierungsprojekte richteten sich so an den Bedarfen der Betriebe aus, dass die Projektverantwortlichen die notwendigen Ressourcen gegebenenfalls auch unter Hinzuziehung externer Kooperationspartner bereitstellten. Interne Ressourcen der Anbieter reichten dafür eher nur zufällig aus. Selbst mit den betrieblichen Problemlagen grundsätzlich bereits vertraute Anbieter hatten in der Zusammenarbeit mit ihren betrieblichen Kunden immer noch/wieder Lernbedarf. Neben Beratungskompetenz und pädagogischer Professionalität waren insbesondere Managementkompetenzen zur Steuerung des Projektprozesses erforderlich.

Für das Kooperationsverhältnis zwischen dem jeweiligen Unternehmen und den externen Dienstleistern reicht eine Sichtweise Unternehmen gleich Auftraggeber und Weiterbildungs-/Beratungsdienstleister gleich Auftragnehmer nicht aus. Gefordert ist vielmehr die Kooperation gleichwertiger Partner. Ob die Partner zueinander passten, musste vorab geprüft werden. Erfolgte die Zusammenarbeit erstmalig, ging dies nur mit einem entsprechenden Vertrauensvorschuss; zumal nicht nur Fachkompetenz, sondern verstärkt auch der versierte Umgang mit voraussehbaren, aber insbesondere unerwarteten Schwierigkeiten und Hürden ausschlaggebend war. Dabei handelte es sich auf Grund hier vorliegender Erfahrungen vor allem um Kommunikations- und Kooperationsprobleme sowohl auf innerbetrieblicher Ebene als auch auf derjenigen zwischen dem Betrieb und den externen Projektverantwortlichen und/oder den anderen Verbundbetrieben.

Innerbetrieblich standen darüber hinaus insbesondere Motivationsprobleme im Vordergrund. Dass die Motivation dort eindeutig höher lag und stabiler war, wo die Betroffenen/Beteiligten sowohl in die Planung einbezogen wurden, als auch persönlich profitieren konnten, wurde hier am Beispiel der Führungskräfte gezeigt.

Die befragten betrieblichen Experten fassten in ihren Freitextantworten zu den Fragen: Was würden Sie zukünftig beibehalten bzw. anders machen? ihre Projekterfahrungen so zusammen: Es sei ratsam, rechtzeitig im Vorfeld die Berater sorgfältig auszuwählen und dabei insbesondere die Kooperationsfähigkeit des Dienstleisters in den Blick zu nehmen.

Entsprechende Prüfkriterien gelte es vorab intern festzulegen. Empfehlungen könnten hier durchaus hilfreich sein und sollten entsprechend genutzt werden. Die vertraglichen Regelungen mit den Kooperationspartnern wurden zwar durchweg als ausreichend angesehen, dennoch war es in Einzelfällen notwendig, Terminvereinbarungen und Absprachen hartnäckig einzufordern.

Wie die Bewertung der Transferierbarkeit der Projektkonzepte durch die betrieblichen Experten weiter oben bereits gezeigt hat, wurde diese nicht als ohne weiteres und uneingeschränkt möglich angesehen. D.h. zur betriebsspezifischen Modifikation im Nachahmungsfall bedarf es entsprechender Kompetenzen und Erfahrungen auf Anbieterseite.