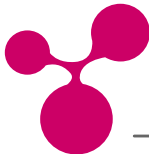


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik  
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner  
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engeliem  
(Hrsg.)



# GENeMe '08

---

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

GI-Regionalgruppe Dresden  
Initiative D21 e.V.  
Kontext E GmbH, Dresden  
Medienzentrum der TU Dresden  
SALT Solutions GmbH, Dresden  
SAP Research CEC Dresden  
Saxonia Systems AG, Dresden  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH  
3m5. Media GmbH, Dresden

am 01. und 02. Oktober 2008 in Dresden  
<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>  
[geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de](mailto:geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de)

---

## **A.2 Erfahrungsbericht und Ergebnisse aus der Netzwerkarbeit - Reflexion der Erfahrungen aus der Begleitung sächsischer Fachkräftenetzwerke**

*Michael Uhlmann, Yvonne Heim  
ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH*

### **1 Einleitung**

Im Jahr 2004 lobte das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (SMWA) einen Wettbewerb aus, um kleine und mittelständische Unternehmen aus Sachsen aufzufordern, ihre Ideen für Unternehmenskooperationen zum Zweck der Fachkräftesicherung einzureichen. Zehn der eingereichten Netzwerkideen wurden prämiert und erhielten ab dem Jahr 2005 eine Förderung zum Aufbau bzw. zur Entwicklung des Netzwerkes. In der Folge wurden weitere Netzwerkideen eingereicht und erhielten bzw. erhalten eine Förderung.

Bis heute ist daraus eine lebendige Landschaft von Fachkräftenetzwerken entstanden, die Lösungsansätze für Herausforderungen und Probleme sächsischer Unternehmen wie u.a. fehlende Fachkräfte und eigene Nachwuchssicherung im Unternehmen, lange Einarbeitungszeiten, hoher Aufwand bei Besetzung offener Stellen und Auswahlprozessen sowie Wissensverlust von Erfahrungsträgern bieten.

Die ATB GmbH erhielt im Juli 2006 den Dienstleistungsauftrag SMWA zur Prozessevaluierung und -begleitung der geförderten Fachkräftenetzwerke im Freistaat Sachsen. Untersuchungsleitende Fragen bildeten u.a.:

- Wie lassen sich Fachkräftenetzwerke charakterisieren?
- Welche Szenarien der Netzwerkkonzeption lassen sich ermitteln?
- Welche Struktur weisen die Netzwerke auf?
- Inwieweit haben sich die Netzwerke entwickelt und in der Region verankert?
- Welche Modelle und Ansätze lassen sich generieren, um benannten Herausforderungen kleiner und mittelständischer Unternehmen zu begegnen?
- Was zeichnet Netzwerke aus, die eine Systematik und Kontinuität der Netzwerkaktivitäten aufweisen sowie eine Verfestigung in Strukturen abbilden?

Im Zeitraum von Juli 2006 bis März 2008 wurden drei Befragungszyklen in Interviewform mit Vertretern der Netzwerke durchgeführt, um den jeweiligen Status und Prozessverlauf zu ermitteln.

## 2 Fachkräftenetzwerke

### 2.1 Begriffsverständnis

Fachkräftenetzwerke stellen „... *Zusammenschlüsse von unterschiedlichen Organisationen oder Organisationsteilen dar, in denen ein gegenseitiger Austausch von Ressourcen sowie gegenseitige Unterstützung v. a. im Personalbereich angestrebt werden*“.

Das originäre Ziel aller Fachkräftenetzwerke ist die Umsetzung von Ideen, Konzepten und Leistungsangeboten zur Sicherung des aktuellen und künftigen Bedarfs an qualifiziertem Personal m. H. von Kooperationen als Ansatz und Chance, Problemen der Fachkräftesicherung gemeinsam zu begegnen und Synergien zu nutzen. Fachkräftenetzwerke stellen somit keinen Wert an sich dar, sondern sind Mittel zur Unterstützung von KMU zum Ausgleich größenbedingter Markt Nachteile.

Sie verfügen über ein Netzwerkmanagement, welches meist bei einem Verein, Bildungsträger bzw. Bildungsdienstleister angesiedelt ist, das sowohl als Interessenvertreter als auch als Dienstleister für das Netzwerk fungiert.

Im Durchschnitt vereinen Fachkräftenetzwerke 18 Partner, die sich überwiegend aus KMU aber auch aus Bildungseinrichtungen, Kammern, Forschungseinrichtungen und Ämtern sowie Behörden zusammensetzen.

Fachkräftenetzwerke konzentrieren sich zumeist auf Branchen oder einzelne Zielgruppen und verfügen über einen regionalen Einflussbereich, der häufig auf einen Umkreis von 50 km begrenzt ist.

Die sächsischen Fachkräftenetzwerke aus dem letzten Untersuchungszyklus (3) sind in Abbildung 1 dargestellt.

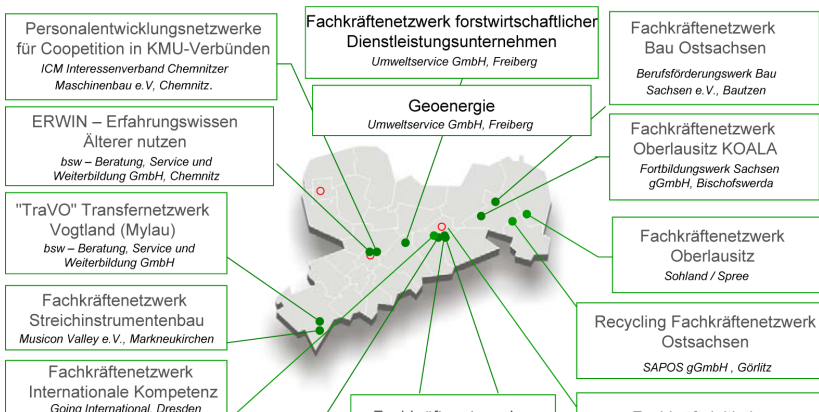


Abbildung 1: Sächsische Fachkräftenetzwerke im Untersuchungszyklus 3

---

Die sächsischen Fachkräftenetzwerke bilden ein breites Spektrum von Zielstellungen ab, welches von der Nachwuchssicherung bis zur bedarfsgerechten Fachkräfteentwicklung und -bereitstellung reicht.

Bei einer Aggregation der Ziele zu übergeordneten Zielkategorien und einer Zuordnung der jeweiligen Einzelziele lassen sich folgende Schwerpunkte bündeln:

- Nachwuchsgewinnung und -sicherung (u.a. Berufsinformation, Berufsorientierung, Schnupperkurse, Unternehmensbesichtigungen, Berufslabor, Ausbildungsmessen),
- betriebliche Personalentwicklung (u.a. Personalrekrutierung, Etablierung von innerbetrieblichen Fachkräfteentwicklern, Erlangung der Ausbildungsberechtigung, Beratung, überbetrieblicher Erfahrungstransfer, Inputs zu strategischer Personalentwicklung),
- Aus- und Weiterbildung von Fachkräften (u.a. Bereitstellung/Gewinnung von Ausbildungsplätzen, Zusatzqualifikationen für Auszubildende, Workshops, Seminare und Trainings für Fachkräfte, Aufstiegsqualifizierungen).

## 2.2 Netzwerkgenese

Bei der Betrachtung der Situation bzw. dem Anlass, aus dem die einzelnen Netzwerke entstanden sind, lassen sich drei prinzipielle Szenarien aggregieren. Das Szenario 1 lässt sich als unternehmens- oder basisgetrieben bezeichnen, d.h. mehrere Unternehmen mit vergleichbaren Problemstellungen haben die Bildung eines Netzwerkes initiiert (bottom-up) bzw. sich an einen aus ihrer Sicht geeigneten Netzwerkmanager gewandt. Szenario 2 beschreibt eine kopfgesteuerte bzw. angebotsgetriebene Entstehung (top-down). Hintergrund des Zustandekommens ist die Initiative einer Organisation (z.B. Verein/Verband, Bildungsträger) oder einer Einzelperson, die in der Folge Unternehmen mit entsprechenden Bedarfen identifiziert und für die Netzwerkarbeit gewinnt. Netzwerke, die sich Szenario 3 zuordnen lassen, sind kopfgesteuert mit einer starken Angebotsorientierung entstanden und entwickeln sich mit zunehmender Unternehmens- bzw. Netzwerkpartnerakzeptanz bedarfsorientiert (Kontinuum zwischen angebots- und bedarfsorientiert). Die Netzwerkentwicklung verläuft hier nach der top-down-Initiierung bedarfsgetrieben durch die beteiligten Unternehmenspartner. Eine kurze Charakteristik der Szenarien fasst Tabelle 1 zusammen. Die Beschreibung der Szenarien macht Unterschiede im Kommunikationsverhalten der Netzwerke deutlich, die natürlich im Laufe der Netzwerkentwicklung Veränderungen unterliegen und auch von bestimmten Rahmenbedingungen abhängig sind (z.B. Umbruchsituation in einer Branche mit einer Zunahme der Wettbewerbsintensität).

Szenario 1: unternehmens- bzw. basisgetriebenes Netzwerk	Szenario 2: kopfgesteuertes bzw. angebotsorientiertes Netzwerk	Szenario 3: Kontinuum von angebots- zu bedarfsorientiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussionsprozess mit regionalen Partnern,</li> <li>• Direkte Kommunikation der Partner,</li> <li>• Gemeinsam getragene Ideen und Ziele,</li> <li>• Aufforderung zum Handeln von der Basis,</li> <li>• Wunsch der Unternehmen nach Intensivierung bestehender Zusammenarbeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse, Produkte und Leistungen zu vermarkten,</li> <li>• Abstrakte Bedarfsermittlung und –erfassung (Sekundäranalyse, Studienergebnisse etc.),</li> <li>• Politisch dominierte (regionale) Zielstellung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopfgesteuerte Initiierung zur Leistungsvermarktung,</li> <li>• Verstärkung der Bedarfsorientierung durch verstärkte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit,</li> <li>• Überarbeitung / Anpassung Leistungsangebot</li> </ul>

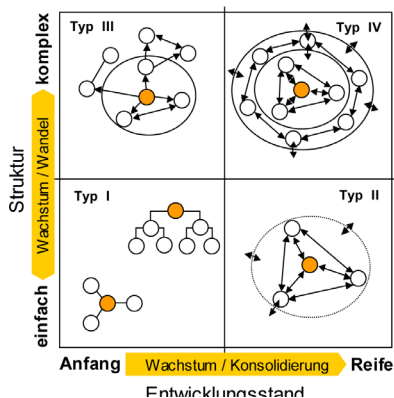
**Tabelle 1: Charakterisierung der ermittelten Szenarien**

Eine eindeutige Abgrenzung bzw. Zuordnung der betrachteten Netzwerke ist in der Praxis aufgrund der fließend verlaufenden Grenzen kaum möglich. Ein vermuteter Zusammenhang zwischen unternehmensgetriebener Netzwerkentstehung und nachhaltiger Netzwerkexistenz konnte bezogen auf die untersuchte Stichprobe nicht bestätigt werden.

Eine Zuordnung zeigt auf, dass die Mehrzahl der zuletzt untersuchten sächsischen Fachkräftenetzwerke als unternehmensgetrieben eingestuft werden kann. Anzumerken ist, dass die Netzwerkentwicklung meist über einen mehrjährigen, sukzessiven Prozess erfolgt, der mit einem Vertrauensaufbau und einer zunehmenden Öffnung und Intensität der Zusammenarbeit der Partner einher geht.

### 2.3 Netzwerkstrukturen

Bei der Betrachtung der Strukturen der Fachkräftenetzwerke werden Unterschiede u.a. hinsichtlich der Aspekte Vernetzungsgrad zwischen den Partnern, Austauschrichtungen der Partner untereinander und Differenzierung in internes und externes Netzwerk deutlich. Zur Einordnung und Gegenüberstellung der Netzwerke wurde ein Portfolio entwickelt und genutzt (vgl. Abbildung 2), welches die Netzwerkstruktur in Relation zum Entwicklungsstand darstellt.



**Abbildung 2: Netzwerktypen in Abhängigkeit von Struktur und Entwicklungsstand**

Eine qualitative Charakteristik der vier Netzwerktypen fasst Tabelle 2 zusammen.

Netzwerkstruktur		Netzwerkentwicklung	
Einfach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung des Netzwerks auf essentielle Grundstruktur,</li> <li>• keine bzw. nur geringfügige weitergehende Differenzierung, wie bspw. die Gruppierung von verschiedenen Partnern (Bildungseinrichtungen – Unternehmen)</li> </ul>	Anfangs-stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Vernetzung bzw. ist diese auf das Notwendigste beschränkt,</li> <li>• Zentrum bildet das Netzwerkmanagement, von dem ausschließlich Impulse der Netzwerkaktivitäten ausgehen</li> </ul>
Komplex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vielfältige, aber sinnvolle Differenzierung struktureller Einheiten,</li> <li>• Wissenspool oder andere Elemente sind eingerichtet und bereits größtenteils etabliert</li> </ul>	Reife-stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Grad der Vernetzung,</li> <li>• insbesondere beiderseitige Beziehungen sind ausgeprägt, die die Konsolidierung des Netzwerks in den Unternehmen verdeutlichen,</li> <li>• Lobby/ Verankerung/ Interaktion ist deutlich erkennbar ausgeprägt</li> </ul>

**Tabelle 2: Ausprägungen von Netzwerkstruktur und -entwicklung**

Nach einer ersten Verortung der Netzwerke in dieses Portfolio (vgl. Abbildung 2) erfolgte eine Prüfung und Fortschreibung der Verortung der Netzwerke. Somit war eine nachvollziehbare Dokumentation der Entwicklung der Netzwerke seit der ersten Erhebung im Herbst 2006 möglich.

Mit zunehmender Entwicklung eines Netzwerkes steigt das Vertrauen der Partner und der Vernetzungsgrad untereinander, der seinen Ausdruck in einer hohen Intensität der Kommunikation und Zusammenarbeit findet. Der Prozess vom Anfangsstadium zur Erreichung eines Reifestadiums ist das qualitative Wachstum, welches sich nicht unmittelbar auf die Größe des Netzwerks, sondern eher auf den Aufbau innerer Strukturen sowie die Verankerung des Netzwerkes nach außen hin bezieht. Treffender ist es demnach, diesen Prozess als Konsolidierung zu bezeichnen. Wenn das Reifestadium erreicht ist, dann gehen die Impulse für Aktivitäten nicht mehr nur ausschließlich vom Netzwerkmanagement aus, sondern verstärkt von den Partnern. Ein weiteres Kennzeichen ist ein hoher Vernetzungsgrad zwischen den Partnern. Dieser Entwicklungsprozess vollzieht sich häufig innerhalb mehrerer Jahre. Für das Netzwerk bedeutet das, dass auf eine stabile Zusammenarbeit gesetzt werden kann (bottom-up) und sich das Netzwerkmanagement bzw. die Geschäftsführung auf die Wahrnehmung von Aufgaben der Koordination, Strategieentwicklung und Lobbyarbeit konzentrieren kann und nicht in erster Linie alleinige Impuls- und Motivationsquelle darstellt.

Genauso wie eine Änderung des Entwicklungsstandes durch Wachstum bzw. Konsolidierung möglich ist, können in Netzwerken ebenfalls Modifikationen der Netzwerkstruktur durch Wachstum oder Wandel initiiert werden. Einige Netzwerke setzen nicht auf ein organisches Wachstum und starten mit einer einfachen Struktur ihre Aktivitäten, sondern bauen das Netzwerk in komplexen Strukturen auf. Diese komplexen Strukturen resultieren beispielsweise aus bereits vor der Netzwerkkonstituierung bestehenden Strukturen der Zusammenarbeit, die nun in Form eines Netzwerks gebündelt werden sollen oder bei Änderung der (Ziel-)Ausrichtung eines bestehenden Netzwerks.

Die Veränderungen machen deutlich, dass es sich bei Netzwerken um lebendige „Gebilde“ handelt, die in der Lage sind sich an veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen. Eine letztendlich erfolgreiche Entwicklung verläuft nicht zwangsläufig linear von Quadrant I zu Quadrant IV, sondern kann auch von Brüchen und Abbrüchen mit einer anschließenden Fokussierung auf bestimmte Leistungsangebote, einer Neuorientierung bzw. komplett neuen Ausrichtung geprägt sein. Innerhalb der letzten Monate haben sich die Netzwerke weiter entwickelt bzw. neue angepasste Strukturen herausgebildet, um den neuen bzw. veränderten Anforderungen ihrer Mitglieder zu entsprechen. Das ist ein Zeichen für Dynamik sowie Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit.

## 2.4 Netzwerkfähigkeit

Vor dem Hintergrund der originären Zielstellung, der Sicherung des aktuellen und künftigen Bedarfs an qualifiziertem Personal mit Hilfe von Kooperationen wird deutlich, dass sich die Netzwerkfähigkeit neben der Entwicklung von Angeboten und Leistungen vor allem auf Information, Kommunikation, Marketing, Lobbyarbeit, das Managen von Prozessen, d.h. die Kontaktpflege, den Aufbau von Netzwerken sowie die strategische Ausrichtung von Aktivitäten konzentriert.

Die Angebote der Netzwerke gehen somit über das Angebot reiner Bildungsdienstleistungen hinaus. Neben der anforderungsgerechten Kompetenzentwicklung bzw. der Befriedigung von Weiterbildungsbedarfen kommt insbesondere eine strategische und vernetzende Komponente hinzu. Als Interessensvertreter und Sprachrohr der Unternehmen konzentrieren sich die Netzwerke u.a. auf die Schaffung von Rahmenbedingungen in der Region durch die Abstimmung mit regionalen Entscheidungsträgern, die Erschließung neuer Fachkräftressourcen bis hin zur Begleitung und Unterstützung der Unternehmen im gesamten Rekrutierungsprozess.

Die Fachkräftenetzwerke haben in unterschiedlichem Maße auf die eingangs aufgeführten Herausforderungen der sächsischen Unternehmen reagiert. In den folgenden Ausführungen sollen besonders gute Ansätze beispielhaft dargestellt werden:

### **Kenntnisvermittlung über berufliche Möglichkeiten und Anforderungen der Wirtschaft**

In diesem Schwerpunkt hat das Netzwerk IMPRO (Interessenverband Metall- und Präzisionstechnik Ostsachsen e.V. Glashütte) auf die Anforderungen und Probleme der Region bezüglich der hohen Abbruchquoten bei der Berufsausbildung reagiert. Mittels Weiterbildung der Personengruppen, die am Berufsorientierungsprozess beteiligt sind (z.B. Lehrer und Berufsberater) sowie Standardisierung und Qualitätssicherung im Berufsorientierungsprozess schuf das Netzwerk hier ein ganzheitliches Modell, das zu einer höheren Qualitätsstufe regionaler Berufsorientierung führte.

KOALA (Kooperationsverbund zur Fachkräftesicherung in der Lausitz - Fortbildungswerk Sachsen gGmbH) stellt ein weiteres Netzwerk dar, welches sich dieser Herausforderung angenommen hat. Mit Schnupperkursen sowie einem Berufslabor konnte für eine Vielzahl von Schülern und Schülerinnen eine bessere Identifikation von Interessen, Fertigkeiten und Neigungen durch praktisches Arbeiten erreicht werden.



**Schaffung betrieblicher Ausbildungsvoraussetzungen von Kleinstunternehmen**

Einen besonders hervorzuhebenden Ansatz in diesem Bereich hat das Netzwerk forstwirtschaftliche Dienstleistungen (Umweltservice GmbH Freiberg) entwickelt. Aus der Problemstellung der fehlenden Fachkräfte für die Forstbranche heraus unterstützt und befähigt das Netzwerk die dort ansässigen Kleinstunternehmen in der eigenen Nachwuchssicherung durch die Schaffung von Ausbildungsvoraussetzungen.

Hierbei stellen die gemeinsame Ermittlung von Unternehmensvertretern zur Ablegung der Ausbildereignung und Qualifizierung in Abhängigkeit der Bedarfe im Rahmen der Ausbildereignungsprüfung sowie Anerkennung zum Ausbildungsunternehmen Schwerpunkte zur Zielerreichung dar.

**Finden geeigneten Personals**

Im Bereich Maschinenbau im Chemnitzer Raum ist seitens der Unternehmen ein besonders hoher Aufwand bei der Besetzung offener Stellen und spezifischen Auswahlprozessen zu verzeichnen. Diesem Problem widmet sich das Netzwerk „Personalentwicklungsnetzwerke für Coopetition in KMU“ des ICM Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau e.V.. Das Matchmaking und die frühzeitige Bindung von Nachwuchsfachkräften an das Unternehmen durch die Verzahnung Wirtschaft – Wissenschaft steht im Vordergrund der Netzwerkarbeit. Vorteile und Kompetenzgewinne für die Unternehmen ergeben sich hierbei durch organisierten Erfahrungsaustausch und aufgabenbezogene Qualifizierung. Für Studierende bietet ein frühzeitiges Kennen lernen von regionalen KMU mit deren Aufgaben, Abläufen und Entwicklungsmöglichkeiten Chancen für einen schnellen und nahtlosen Berufseinstieg sowie eine Perspektive in unserer Region.

**Berufliche Kompetenzentwicklung und -erweiterung**

Die berufliche Kompetenzentwicklung und –erweiterung steht besonders im Netzwerk KONUS- Ingenieurnachwuchs für Sachsen (j2 consult Dresden Jänchen & Partner) im Vordergrund, um sinkender Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit entgegenzuwirken. Das Netzwerk konzentriert sich auf die berufsbegleitende Vermittlung von Zusatzqualifikationen von Ingenieuren im Bereich Vertrieb, Projektmanagement und Controlling. Den Abschluss bildet der Erwerb von Zertifikaten bzw. ECTS-CreditPoints, welche in einen Bachelor- oder Masterstudiengang einfließen können.

**Sicherung von erfolgskritischem Know-how**

Der Wissensverlust von Erfahrungsträgern stellt für viele Unternehmen mit alternden Belegschaften ein großes Problem dar. Erfolgreiche Ansätze und Modelle der Know-how-Sicherung wurden hier insbesondere von den Netzwerken ERWIN (Firmennetzwerk zur Gestaltung u. Installation einer demographiefesten Personal

---

Entwicklung in branchenheterogenen Sächsischen KMU - bsw – Beratung, Service und Weiterbildung GmbH Dresden) und Musicon Valley (Fachkräftenetzwerk Streichinstrumentenbau des Musicon Valley e.V.) entwickelt.

Das Netzwerk ERWIN favorisiert einen Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen jungen und erfahrenen MitarbeiterInnen in Unternehmen. Der Abbau von Konflikten zwischen jungen und älteren ArbeitnehmerInnen, Kompetenzkombination sowie altersspezifische Lehr- und Lernmethoden bilden dabei zentrale Elemente des Konzeptes.

Der Sicherung von branchenspezifischem Fachwissen im Bereich des Streichinstrumentenbaus widmet sich das Netzwerk Musicon Valley. Durch Phasen der Sensibilisierung, Vertrauensbildung, Wertschätzung sowie die Bildung intergenerativer Tandems im Unternehmen wird dem Wissensverlust vorgebeugt. Abgerundet wird das Konzept für ausgewählte Unternehmen durch eine ausführliche Wissensdokumentation in Form von Fotos sowie das Festhalten von Wissen auf Karteikarten.

### **Steigerung Innovationsfähigkeit**

Der Gefahr einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit wirkt das Recycling Netzwerk Ostsachsen (SAPOS gGmbH Görlitz) mittels der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Vernetzung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in der Recyclingbranche entgegen. Dem Netzwerk gelang es in einer kurzen Laufzeit durch:

- Vernetzung der Recycling-KMU in der Region,
- Erhöhung der Verarbeitungstiefe in der Region,
- Wissenstransfer (Daten, Technologien, Gesetze) sowie
- Vorstellen von arbeitsplatzorientiertem Lernen

ein erfolversprechendes Modell in der Region zu entwickeln und zu verankern.

Den einzelnen Fachkräftenetzwerken ist es in Abhängigkeit des Reifegrades (Anfang, Wachstum, Reife) gelungen, Modelle zu generieren bzw. Voraussetzungen in der Region zu schaffen, um Lösungen für die eingangs beschriebenen Herausforderungen der kleinen und mittelständischen Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen.

Neben der Entwicklung von Leistungen und Angeboten zur Sicherung des aktuellen und künftigen Bedarfs an qualifiziertem Personal mit Hilfe von Kooperationen haben insbesondere die Netzwerkmanagementleistungen bzw. -tätigkeiten Informieren, Sensibilisieren, Beratungsorganisation, Projektentwicklung und -management, Kontaktpflege, Lobbyarbeit zur Zielerreichung beigetragen.

## **2.5 Effektivität der Netzwerkarbeit**

Bei der Betrachtung der Netzwerke auf der Umsetzungsebene wurden bedeutsame Aspekte identifiziert, die in der Reflexion zu einer erfolgreichen Projektumsetzung und somit auch erfolgreichen Netzwerkentwicklung beigetragen haben. Eine Berücksichtigung dieser Faktoren erhöht somit die Wahrscheinlichkeit des Vorhabenserfolges.

Einigen Netzwerken ist es gelungen, strukturell eine Systematik und Kontinuität im Hinblick auf das jeweilige Vorhaben zu schaffen.

Besondere Aspekte dieser erfolgreichen Netzwerkarbeit stellen u.a. dar:

- eine kontinuierliche, systematische, präzise und beteiligungsorientierte Bedarfserfassung,
- eine präzise Teilzielformulierung sowie eine Untersetzung durch Indikatoren und Kennzahlen,
- eine Erfassung, Kommunikation, Reflexion von Wirkungen und Effekten,
- eine strategische Auseinandersetzung mit „Weitblick“ bzw. hoher Konkrettheitsgrad bei der Benennung von Entwicklungsnotwendigkeiten,
- ein systematischer Einbezug regionaler Partner,
- eine Sicherung der Finanzierung,
- eine Begleitung und Reflexion der Netzwerkentwicklung.

### **Kontinuierliche, systematische, präzise und beteiligungsorientierte Bedarfserfassung**

Es wurde deutlich, wie bedeutend und wichtig die Aussagekraft, der Konkrettheitsgrad und die Aktualität der Bedarfserhebung als Grundlage für die sich daran anschließende Formulierung von Zielen bzw. die bedarfsgenaue Ableitung von Aktivitäten zur Zielerreichung sind, d.h. die Gestaltung dieses Aspekts ist ausschlaggebend für den Erfolg des gesamten Vorhabens. Ein gründliches und dezidiertes Vorgehen im Rahmen der Bedarfserfassung und -formulierung ist insgesamt als essentiell zu werten, um wirklich passgenau im Sinne der angesprochenen Zielgruppen agieren zu können und auf dieser Basis bedarfsgerechte Aktivitäten „von innen heraus“ zu generieren und nachhaltig zu verankern.

### **Präzise Teilzielformulierung sowie eine Untersetzung durch Indikatoren**

Zielorientiertes systematisches Handeln bildet die Basis für den Erfolg. Die Zielformulierung dient nicht zuletzt dazu, die nachfolgende Planung zu präzisieren. Für den Einsatz der benötigten Ressourcen ist zudem die Vereinbarung weiterer Zwischenziele von Bedeutung, um das Vorhaben unter Berücksichtigung der Entwicklung bis zum nächsten Zwischenziel weiter zu führen. Die Formulierung von Zielen hilft dabei, die gesetzten Rahmenbedingungen einzuhalten. Formuliert

---

Zwischen-/Teilzeile führen dabei zu einer abschnittswisen Bearbeitung eines Projekts mit Korrekturmöglichkeiten. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Zielerreichung ist von Bedeutung, dass die Ziele folgende Charakteristik aufweisen: spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert. Je mehr eine Zielformulierung diesen Anforderungen entspricht, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung, vor allem auch unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

### **Erfassung, Kommunikation, Reflexion von Wirkungen und Effekten**

Die Erfassung und Bewertung von Wirkungen und Effekten ist unabdingbar zur effektiven Steuerung der Netzwerkaktivitäten. Dabei dient die Erfassung grundsätzlich dazu, die Aktivitäten des Netzwerkes hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einzuschätzen und zielorientiert zu beeinflussen. Gerade bei der Erbringung von Bildungsleistungen sind der Mehrwert und der Nutzen oft nicht direkt und zeitnah messbar, sondern eher indirekt bzw. innerhalb eines längeren Zeitraumes. Von besonderer Bedeutung ist es daher, Wirkungen und Effekte zu erfassen und transparent zu machen, z.B. im Zuge von Öffentlichkeitsaktivitäten der Netzwerke.

Eine systematische Erfassung und Bewertung von Effekten und Wirkungen ist vor allem auch zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der Netzwerkarbeit notwendig.

### **Strategische Auseinandersetzung mit „Weitblick“**

Neben der Umsetzung der Aktivitäten auf der operativen Ebene im Sinne der Zielerreichung und –erfüllung bildet die weitere mittel- bis langfristige strategische Ausrichtung einen sehr wichtigen Bestandteil im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Fortführung und Verstetigung begonnener Aktivitäten.

### **Systematischer Einbezug regionaler Partner**

Die Fachkräftenetzwerke binden eine Vielzahl unterschiedlicher Partner ein, wobei Unternehmen als Hauptpartner fungieren. Die beteiligten Unternehmen übernehmen meist unterschiedliche Funktionen oder Rollen (vgl. Abbildung 3). In der Regel sind sie bzw. ihre Mitarbeiter die Kunden des Netzwerkes und damit die direkt oder indirekt Begünstigten der Netzwerkarbeit bzw. -leistungen. Gleichzeitig übernehmen die beteiligten Unternehmenspartner im bedarfsgetriebenen Netzwerk oft die Rolle des Initiators, Inputgebers und damit des Treibers der Netzwerkentwicklung.

Weiterhin vergleichsweise häufig stellen Vereine, Verbände und Arbeitskreise wichtige Partner in Netzwerken dar. Sie bilden die Schnittstelle zu Unternehmen bzw. zur Wirtschaft, übernehmen Koordinationsaufgaben als Erfahrungsträger und Diskussionspartner und unterstützen den Transfer und die Öffentlichkeitsarbeit.

<b>Unternehmen</b>	(n = 14)	• Inputgeber; Initiatoren / Treiber; Kunden
<b>Vereine / Verbände / Arbeitskreise</b>	(n = 7)	• Schnittstelle zur Wirtschaft; Erfahrungsträger / Diskussionspartner; Transferunterstützung
<b>Ämter / Behörden / Kammern</b>	(n = 6)	• Sensibilisierungsfunktion; Strategische Partner • Transferunterstützung
<b>Schulen</b>	(n = 5)	• Kooperationspartner für BO-Aktivitäten • Schnittstelle Schüler-Lehrer-Eltern
<b>Berufsschulen / Berufsbildungszentren</b>	(n = 4)	• Umsetzungspartner • Inputgeber
<b>Netzwerke</b>	(n = 4)	• Erfahrungsträger • Multiplikatorenfunktion
<b>Hochschulen</b>	(n = 4)	• Wissenschaftliche Begleitung/ Inputgeber • Initiatorenfunktion
<b>Marketinggesellschaft</b>	(n = 2)	• Öffentlichkeitsarbeit
<b>Personaldienstleister/-ressourcen</b>	(n = 2)	• Fachkräftevermittlung
<b>SAB</b>	(n = 2)	• Finanzierung
<b>Krankenkassen</b>	(n = 1)	• Multiplikator
<b>Beratungsgesellschaft</b>	(n = 1)	• Begleitforschung

**Abbildung 3: Netzwerkpartner und deren Rolle bzw. Funktion**

Teilweise verfügen die sächsischen Fachkräftenetzwerke über einen hohen Grad der regionalen Verankerung. Aktivitäten lassen sich vor allem dann in der Region nachhaltig etablieren, wenn eine Beteiligung und Einbezug regionaler Partner (wie Landräte, Agenturen, Kammern, Bildungseinrichtungen) von Anfang an erfolgt bzw. eine Wahrnehmung und Akzeptanz durch regionale Entscheidungsträger gegeben ist. Die Netzwerke treten somit nicht als „alleinige Kämpfer“ oder Konkurrenten zu bestehenden Institutionen mit ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung dar, sondern als Kooperationspartner, Vermittler oder Interessensvertreter auf. Vorhandene Kompetenzen werden somit gebündelt, genutzt und zu gemeinsamen Stärken entwickelt. Insgesamt haben sich die Partnerstrukturen der Fachkräftenetzwerke konsolidiert und eine regionale Verankerung von der Mehrheit der Netzwerke kontinuierlich verfolgt.

### **Sicherung der Finanzierung**

Die Finanzierung ist die zentrale und zugleich schwierigste Aufgabenstellung zur Existenzsicherung von Netzwerken. Trotzdem schätzen die NetzwerkmanagerInnen die Sicherung begonnener Aktivitäten sowie aufgebauter Strukturen zuversichtlich und optimistisch ein.

---

Im Sinne einer nachhaltigen Sicherung der Existenz der Netzwerke stellt sich die Frage, für welche Leistungen die Unternehmen bereit sind zu zahlen.

Aus den Erfahrungen der Netzwerke wird deutlich, dass die Unternehmen bereit sind für konkrete Produkte bzw. Leistungen zu zahlen, wenn damit ein nachweisbarer Nutzen verbunden ist. Solche Leistungen stellen in erster Linie Beratungen und Dienstleistungen rund um die Personalarbeit dar. Einige Netzwerke geben an, dass sich die Zahlungsbereitschaft von Unternehmen im Vergleich zur Situation vor drei Jahren in diesem Bereich erhöht hat.

Die „pauschale“ Finanzierung von eher abstrakten Aktivitäten zur Entwicklung von Netzwerken, für das Netzwerkmanagement (Information, Kommunikation, Marketing und Lobbyarbeit) oder auch für Netzwerkservices besitzt jedoch eine geringe Akzeptanz. Seitens der NetzwerkvertreterInnen wird aufgeführt, dass zum Zeitpunkt der Befragung keine ausreichende Deckung der Finanzierung für das Netzwerkmanagement über Leistungen der Netzwerke gegeben war.

Des Weiteren wurde eine Skepsis gegenüber Mitgliedsbeiträgen benannt bzw. eignet sich nach Erfahrungen der NetzwerkmanagerInnen dieser Ansatz nicht, da zahlreiche Unternehmen bereits Mitglieder in Vereinen und Verbänden sind und hier der Eindruck vorherrscht, keinen für das Unternehmen angemessenen Nutzen aus diesen Mitgliedschaften zu ziehen.

Zum Teil hat sich die Finanzierung über das Angebot von Leistungspaketen bewährt, d.h. Unternehmen erhalten ein Leistungspaket, in welchem bereits Aufwände für das Netzwerkmanagement verrechnet sind.

Letztlich zeigt sich bei der Sicherstellung der Finanzierung, dass ebenso wie in der Arbeit wirtschaftlicher Unternehmen eine Balance zwischen Aufwand und Nutzen erreicht werden muss. Dieser „Leidensdruck“ erhöht sich in der Regel mit zunehmender Dauer der Netzwerkförderung vor deren Abschluss.

Kritisch wird beim Übergang von geförderter Netzwerkarbeit hin zur eigenständigen Finanzierung vor allem gesehen, dass es sich bei der geförderten Netzwerkarbeit zum Teil um die Realisierung von Aufgaben handelt, die einer spezifischen politischen bzw. gesellschaftlichen Notwendigkeit entspringen. So lange eine solche Notwendigkeit noch nicht im Denken und Handeln der Akteure am Markt Fuß gefasst hat, werden nach Aussagen einiger Netzwerke politisch gewollte Aktivitäten auch der staatlichen Förderung bedürfen. Der Ansatz, unterschiedliche Finanzierungswege auch im Mix zu nutzen, erscheint letztlich sinnvoll.

**Begleitung und Reflexion der Netzwerkentwicklung**

Die externe Sicht durch eine Netzwerkevaluation/-begleitung wurde von der Mehrzahl der Fachkräftenetzwerke als wichtig und hilfreich bezeichnet, insbesondere dadurch, dass mit einer regelmäßigen Selbstreflexion der Stellenwert der eigenen Arbeit (sowohl Positives als auch Verbesserungswürdiges) stärker ins Bewusstsein gerückt wird. Gleichzeitig ermöglichten Erkenntnisse und Ergebnisse aus anderen Netzwerken eine Einordnung des eigenen Netzwerks.

Erkennbare Impulse aus der Fremdreflexion der Netzwerkarbeit reichen nach Aussagen der NetzwerkmanagerInnen von einer Standortbestimmung des eigenen Netzwerkes („gezieltes über sich selbst Nachdenken“) über den Zugang zu transferierbaren Erfahrungen aus anderen Netzwerken bis hin zu Empfehlungen für eine Optimierung der eigenen Netzwerkarbeit. Nicht zuletzt bedeutet eine Bestätigung in der eigenen Arbeit auch eine Motivation für künftige Aktivitäten.

Die Empfehlungen der Evaluierung bzw. Netzwerkbegleitung wurden vielfach aufgegriffen bzw. auch unterschiedlich umgesetzt. Ein wesentlicher Nutzen für die Arbeit der Netzwerke bestand insbesondere darin, dass eine wiederholte und systematische Erfassung der Aktivitäten zur Anpassung und Gestaltung der Arbeit in den Fachkräftenetzwerken erfolgte. Die Sicherung einer systematischen Wirkungskontrolle und zielgruppenspezifischen Prüfung der erzielten Effekte, besondere zur Unterstützung der Etablierung von definierten Leistungsangeboten stand damit insbesondere in Verbindung.

Ein zusätzlicher Mehrwert der Netzwerkevaluation ergab sich im Rahmen des Austausches der Netzwerkpartner untereinander. Unternehmen und Institutionen saßen an einem Tisch und konnten zu den Aussagen der Evaluation Stellung beziehen. In kleiner Runde ist das nicht selten der Ausgangspunkt eines intensiven moderierten Gedankenaustausches. Das könnte zugleich der Ausgangspunkt zur Schaffung von Rahmenbedingungen für einen verstärkten Austausch der Netzwerkpartner untereinander zur Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit und zur verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sein.

---

### **3 Zusammenfassung**

Insgesamt leisten Fachkräftenetzwerke einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Erfolgreiche Netzwerkarbeit, die einen signifikanten Beitrag zur Lösung von Personalentwicklungsaufgaben in KMU leistet, braucht Unterstützung und Begleitung.

Mechanismen zur Bedarfserfassung über Zielformulierung, strategische Ausrichtung und Erfolgsmessung zur flexiblen Reaktion auf veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen sind zu fördern und zu fordern.

Erkennbar wird, dass Fachkräftenetzwerke deutlich mehr sind als die Summe ihrer Einzelelemente. Das trifft allerdings nicht uneingeschränkt zu. Fachkräftenetzwerke haben nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn sie mit ihren Leistungen über klassische Angebote von Bildungsdienstleistern und Bildungsträgern hinaus gehen und durch starke Promotoren in der Region getragen werden.

Die Gesamtbetrachtung aller Netzwerke zeigt auf, dass es einer Reihe der sächsischen Fachkräftenetzwerke gelungen ist, die erfolgreiche Netzwerkarbeit fortzusetzen und zu verstetigen, eine Verfestigung in Strukturen zu bilden und gute Voraussetzungen für ein nachhaltiges Bestehen zu schaffen.