

Regionale Zusammenarbeit als Lernprozeß

Die neuen Konzepte regionaler Strukturpolitik, insbesondere regionale Gestaltungsprojekte, setzen immer stärker auf „weiche“ Zielsetzungen, die auf die Veränderung von Verhalten ausgerichtet sind. Diesen Konzepten ist gemeinsam, daß strukturpolitische Aktivitäten nicht nur in der Region verankert werden, es findet auch eine (partielle) Umkehr von der Subvention von Investitionen hin zu prozeduralen Zielsetzungen statt. Unterstellt wird, daß in einer Region durch das unkoordinierte Nebeneinander von Aktivitäten Potentiale verschenkt werden, die durch eine stärkere Zusammenarbeit mobilisierbar sind. Der Initiierung bzw. Moderation dieser Zusammenarbeit kommt also eine Schlüsselrolle bei der regionalpolitischen Neuorientierung zu.

Verhaltensänderung setzt immer Lernen voraus. Weiche Instrumente der regionalen Strukturpolitik setzen damit auf die Organisation von Lernprozessen. Die hierfür notwendige Projektkonzeption und die Projektdurchführung sind bisher konzeptionell wenig fundiert. Eine solche Fundierung erscheint deshalb dringend notwendig, weil die besonderen Merkmale derartiger Projekte häufig auf Skepsis bei den Zielgruppen stoßen: Gerade bei Klein- und Mittelunternehmen steht eine Zusammenarbeit oder auch nur ein Informationsaustausch mit anderen Unternehmen im Widerspruch zu dem noch immer weit verbreiteten Selbstverständnis als „Einzelkämpfer“, und die für die Organisation von Lernprozessen notwendige Ergebnisoffenheit steht im Widerspruch zu Kostenerwägungen: vor allem auch finanziell will man sich nur an solchen Aktivitäten beteiligen, die auf eine konkrete Problemlösung ausgerichtet sind, sich unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten auch eindeutig beurteilen lassen.

Die Chancen für die erfolgreiche Durchführung derartiger Gestaltungsprojekte sind an bestimmte Voraussetzungen gebunden, aus denen sich Konsequenzen für die Anlage und Organisation der Projektdurchführung ergeben. Zunächst einmal müssen von der technischen Seite bzw. von den funktionalen Verflechtungen her gemeinsame Bezugspunkte gegeben sein. Die Anknüpfungspunkte für unterschiedliche Formen regionaler Zusammenarbeit sind dann besonders groß, wenn die Unternehmen einer Produktionskette angehören, also von den Produkten und den Produktionsprozessen her mit gemeinsamen Problemen konfrontiert sind.

Regionale Gestaltungsprojekte sollten daher auf die Probleme einer Produktionskette zugeschnitten sein. Weiterhin ist hilfreich, wenn diese Zugehörigkeit zu einer Produktionskette durch eine gemeinsame Identität fundiert ist, die sachlichen Verflechtungszusammenhänge durch „Soziale Netzwerke“ ergänzt werden. Bei sozialen Netzwerken handelt es sich um offene, nur schwach institutionalisierte und auf gemeinsamen Werten bzw. Orientierungen beruhende Zusammenhänge. Die gemeinsamen Orientierungen sind Ergebnis einer auf gemeinsamen Herangehensweisen (Orientierungen) beruhenden Sozialisation im Rahmen eines Studiums (Ingenieure, Techniker), einer Facharbeiterausbildung, einer gemeinsamen Berufserfahrung in einem Unternehmen oder dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Branche.

Die Basis derartiger Netzwerke ist zunächst räumlich nicht gebunden, die diesem Netzwerk zugehörigen Personen können individuell unabhängig vom Arbeits- und Wohnort miteinander kommunizieren. Allerdings treffen sich die diesem Netzwerk zugehörigen Personen an bestimmten Orten für eine begrenzte Zeit: auf Fachmessen und Fachtagungen, in Berufsverbänden, etwa dem Verein Deutscher Ingenieure. Konzentriert sich eine Produktionskette in einem bestimmten Raum, gibt es dort auch viele Mitglieder eines derartigen Netzwerkes, ohne daß damit zwangsläufig überdurchschnittlich intensive Kontakte vor Ort bestehen müssen, da die Basis dieses Netzwerkes nicht durch eine räumliche Identität bzw. Orientierung geprägt ist.

Da räumliche Nähe Kommunikation erleichtert, schon allein dadurch, daß Treffen ohne größeren Aufwand möglich werden, besteht hier ein Potential, das den Ausgangspunkt eines regionalen Gestaltungsprojektes bilden kann: Es geht nicht darum, ein solches Netzwerk aufzubauen, sondern einen Raum zu organisieren, in dem sich die vor Ort vorhandenen Mitglieder eines derartigen Netzwerkes treffen können und der die Möglichkeit bietet, Beziehungen zu intensivieren bzw. zu verdichten und auf dieser Basis die Chance gemeinsamer Lernprozesse zu eröffnen.

Diese Ausgangsüberlegungen waren grundlegend für die Konzeption des Projektes „Chemische Industrie im Bergischen Land“. Durch die Konzentration einer Vielzahl von Unternehmen aus der Chemischen Industrie in dieser Region waren die strukturellen Voraussetzungen gegeben. Die momentanen Umstrukturierungen in der Chemischen Industrie sind weiterhin mit erheblichen Unsicherheiten, vor allem hinsichtlich des Umgangs mit umweltpolitischen Auflagen, aber auch hinsichtlich der Gefährdungspotentiale und der Marktveränderungen verbunden. Diese Unsicherheiten führen zu einem Informations- und Orientierungsbedarf, der die Bereitschaft zur Teilnahme an einem derartigen Projekt erhöhte.

Als Ergebnis zweier im Vorfeld des Projektes geführter Arbeitsgespräche mit Unternehmen der Chemischen Industrie, einer Vielzahl von Einzelgesprächen in den Unternehmen und einer ergänzenden Öffentlichkeitsarbeit erklärten sich letztlich 19 Unternehmen verbindlich, das heißt: durch die Zahlung einer Gebühr, zur Teilnahme an dem Projekt bereit. Die Unternehmen stammten aus verschiedenen Sparten der Chemischen Industrie (6 aus der Lackherstellung, 5 aus der Sparte Kunststoffe, 2 aus anderen Bereichen), aus dem Bereich der Analysen-Labors (2) sowie aus dem Entsorgungsbereich (4).

Für die Projektdurchführung war aufgrund der - abgesehen von den Entsorgern - gemeinsamen Identität als Chemieunternehmen weniger die unterschiedliche Spartenzugehörigkeit entscheidend, als vielmehr die unterschiedlichen mit der Teilnahme verbundenen Erwartungshaltungen. Im Kern lassen sich drei - auch die anfängliche Beteiligung innerhalb des Projektes prägende - Motive unterscheiden:

- * die Hoffnung auf die Lösung eines spezifischen, häufig technischen Problems bzw. die Vermittlung von Ansprech- oder Kooperationspartnern;
- * ein konkretes Akquisitionsinteresse und
- * der Wunsch nach Informations- und Erfahrungsaustausch vor allem über Themen, die aus neuen Anforderungen an die Chemische Industrie in Bezug auf ein Qualitäts- und Umweltmanagement resultieren.

Die Aufgabe des Projektes bestand nun darin, einen sozialen Raum derart zu gestalten, daß zum einen die spezifischen Erwartungshaltungen befriedigt wurden, zum anderen aber auch ein Lernprozeß initiiert und gefördert wurde, der dazu beiträgt, auf der Grundlage verdichteter sozialer Beziehungen die in der Region vorhandenen Potentiale intensiver als bisher zu nutzen.

Ausgehend von dem Konzept der Systemischen Beratung, ergänzt um Anregungen für die Gestaltung sozialer Räume aus der Stadtplanungsdiskussion, lassen sich folgende Grundsätze für die Gestaltung dieses Raumes formulieren:

- * Die Gestaltung dieses sozialen Raumes durch das Projekt muß *ergebnisorientiert* angelegt sein, um die hohen Erwartungen der Fach- und Führungskräfte an die Lösung konkreter (technischer) Probleme aufzugreifen, wie es auch generell der Mentalität in diesem sozialen Netzwerk entspricht.
- * Die Projektdurchführung muß *gestaltungsoffen* angelegt sein, um zum einen für die eingangs eher unspezifischen Wünsche nach Informations- und Erfahrungsaustausch im Projektverlauf sukzessive die geeigneten Rahmen zu bestimmen, und zum andern - und dies vorrangig - um Lernprozesse zuzulassen und zu fördern, die sich in der gemeinsamen Tätigkeit erst entwickeln und damit nicht vorherbestimmbar sind.
- * Mit der gestaltungsoffenen Anlage der Projektdurchführung hängt eng das Erfordernis einer *nachfrageorientierten* Haltung der Projektleitung zusammen, denn nur auf diese Weise können sich die Potentiale der TeilnehmerInnen im Projekt merklich entfalten.
- * Damit potentielle Konflikte zwischen ProjektteilnehmerInnen nicht eskalieren, sondern produktiv gelöst werden können, bedarf es einer *verantwortlichen* Haltung der Projektleitung, die den sozialen Raum dahingehend gestaltet, daß für alle TeilnehmerInnen der notwendige Schutz und die notwendige Sicherheit gewährleistet ist.

Für die Projektorganisation haben sich, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden - insbesondere dem Spannungsverhältnis zwischen der Bedeutung konkreter Ergebnisse und der für Lernprozesse wichtigen Ergebnisoffenheit -, drei miteinander verknüpfte Ebenen der Projektarbeit bewährt

- * 1.: Mittels einer zügigen *aktiven Informationsvermittlung* durch die Projektleitung zwischen Nachfragern und Anbietern konnten schnell erste Ergebnisse bei der Lösung konkreter (technischer) Probleme erzielt werden. Dadurch wuchs auch das Vertrauen aller TeilnehmerInnen in die weitere ergebnisorientierte Gestaltung der Projektdurchführung.
- * 2.: Die *durch die Projektleitung moderierte Arbeit in fünf themenspezifischen Arbeitskreisen* hat sich als die bedeutendste Ebene erwiesen
 - für die Entstehung und Verdichtung sozialer Beziehungen zwischen den TeilnehmerInnen;
 - für das Stattfinden wechselseitiger Lernprozesse, sowohl in inhaltlicher als auch in prozeduraler Hinsicht;
 - für die kollektive Problemlösung konkreter technischer und organisatorischer Probleme.

- * 3.: Die *Plenarveranstaltungen* mit externen Referenten zu Themen des Umweltmanagements wurden von den TeilnehmerInnen überwiegend zur Orientierung in für die nahe Zukunft als wichtig antizipierten Anforderungen genutzt.

Die in der Systemischen Beratung vorgenommene Unterscheidung in *Prozeßberatung* einerseits und *Expertenberatung* andererseits war für die Moderation der Arbeitskreise von großer Bedeutung. *Prozeßberatung* heißt, den Prozeß als Projektleitung für die Projektteilnehmer so zu gestalten, daß diese selber Problemlösungen finden können. Systemische Ansätze gehen davon aus, daß wegen der hohen Komplexität der meisten sozialen Systeme eine Problemlösung durch externe Experten grundsätzlich nicht möglich ist, sondern das System selber zu jeweils adäquaten Lösungen kommen kann. *Expertenberatung* ist eine wichtige Ergänzung, um im System (Arbeitskreis) Wissen von außen zuzuführen sowie durch konkrete Nennung von Lösungsvorschlägen Anregungen zu geben.

Im Hinblick auf eine intensive Initiierung und Förderung von Lernprozessen bedeutet dies für die Projektleitung, daß sie ihre Hauptenergie in die Prozeßberatung lenken sollte mit der Strukturierung und Bündelung der Diskussion in den Arbeitskreisen sowie einer für die ProjektteilnehmerInnen benutzerfreundlichen Dokumentation der wichtigsten Argumente und der erzielten Ergebnisse. Prozeßberatung/Moderation erfordert eine konsequent neutrale Haltung der Projektleitung gegenüber verschiedenen Lösungsvorschlägen. Desgleichen müssen alle TeilnehmerInnen „gerecht“ behandelt und ihnen angemessener Raum in der Diskussion verschafft werden. Dabei hat sich in der Tätigkeit mit den Arbeitskreisen vielfach gezeigt, daß eine Diskussion nur aufgrund der Anregung durch technische Vorschläge und Hinweise seitens der Projektleitung zustande kam. Bei der Fülle der zu behandelnden Themen konnte wirkliches Expertenwissen nur von außerhalb in das Projekt hineingeholt werden.

Auf dieser Basis hat ein wechselseitiger Lernprozeß - zwischen ProjektteilnehmerInnen, Projektleitung und externen Experten - stattgefunden, der im wesentlichen von folgenden drei Merkmalen geprägt ist.

- * Lernen durch Interaktion

Entsprechend ihrem Selbstverständnis als Fach- und Führungskräfte hatte der Wunsch, sich untereinander über die konkrete Umsetzung z.B. von Umweltauflagen auszutauschen - also von- und miteinander zu lernen - einen hohen Stellenwert.

Im Rahmen der Prozeßberatung durch die Projektleitung haben eine ganze Reihe von ProjektteilnehmerInnen für sie neue Formen der Prozeßgestaltung kennengelernt, im praktischen Tun erprobt und damit ihre eigene Prozeßkompetenz entwickelt.

Durch die nachfrageorientierte Haltung hat die Projektleitung in einem iterativen Prozeß zunehmend besser die Interessen, Wünsche und Erwartungen der ProjektteilnehmerInnen verstanden. Hierbei hat auch sie direkt durch Äußerungen von ProjektteilnehmerInnen bezüglich Inhalt und Form der Moderation lernen können.

- * Zielgerichtetheit und Ergebnisorientierung der Diskussion

Hierin werden wichtige Kriterien gesehen, die wesentlich zur Verbindlichkeit der - ja freiwilligen - gemeinsamen Arbeit beigetragen haben. Ein gewisser Raum zum offenen (d.h. eher assoziativen, unstrukturierten) Informations- und Erfahrungsaustausch wurde von TeilnehmerInnen allerdings (im Wechsel mit eher strukturierten Passagen) auch eingefordert.

* Hinzuziehung externen Expertenwissens

Es war notwendig, wenn das Expertenwissen der TeilnehmerInnen einerseits für eine konkrete Problemlösung nicht ausreichte und andererseits generell für die Bearbeitung eher konzeptioneller Fragen des Umweltmanagements.

Es war darüber hinaus erwünscht, um Umwelt- und andere Berater der Region intensiv und kostengünstig kennenzulernen - z.B. freiberufliche Sicherheitsingenieure, Berater und Zertifizierer zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems - die von anderen ProjektteilnehmerInnen empfohlen wurden.

Neben anderen Methoden - wie z.B. einer Metaplan-gestützte Moderation - ist das „neutrale“ Beraterwissen aus verschiedenen Unternehmen eine gute Basis, um mit einem angemessenen inhaltlichen Input für alle TeilnehmerInnen einen neuen Arbeitskreis zu starten.

Die Ergebnisse eines derartigen Gestaltungsprojektes lassen sich schwer quantifizieren und werden je nach Projektverlauf und Problemhintergrund immer unterschiedlich ausfallen. Als generelles Ergebnis kann der Erwerb von Prozeßkompetenz angesehen werden, die es den TeilnehmerInnen ermöglicht, ihre inner- und vor allem zwischenbetrieblichen Zielsetzungen und Kontakte zielgerichteter zu organisieren. Gerade für die zwischenbetrieblichen Kontakte dürfte die durch das Projekt erfolgte Verdichtung der sozialen Beziehungen eine zentrale Rolle spielen: Die Zahl der unmittelbar verfügbaren Ansprechpartner im Falle konkreter Probleme oder Unsicherheiten hat sich ohne Zweifel erhöht.

Darüber hinaus fallen die Ergebnisse individuell sehr unterschiedlich aus:

- * einige ProjektteilnehmerInnen haben das Projekt genutzt, um neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen;
- * andere ProjektteilnehmerInnen haben vor allem von den im Verlauf des Projektes erhaltenen Informationen profitiert und dieses Wissen bzw. die erworbenen Kompetenzen in ihre betriebliche Praxis umgesetzt;
- * teilweise wurden die Arbeitskreise - insbesondere zum Erfahrungsaustausch einer Zertifizierung nach DIN/ISO 9000 - auch als Ort der Weiterbildung für die Beschäftigten einzelner Betriebe genutzt.

Hinzu kommt als vielleicht wichtigstes Ergebnis, daß es gelungen ist, die Zusammenarbeit über die Projektlaufzeit hinaus auf eine kontinuierliche Basis zu stellen.

- * Die Lackfabriken führen ihre Zusammenarbeit in einem zweijährigen Projekt „Kooperation von Lackfabriken im Bergischen Land im Bereich der Qualifizierung, Innovation und Ökologie“ fort.
- * Der Arbeitgeberverband der chemischen Industrie im Bergischen Land bietet gemeinsam mit dem VCI NRW einen Gesprächskreis zum „Umweltmanagement und Umweltrecht“ für seine Mitgliedsfirmen im Bergischen Land an.
- * Eines der am Projekt beteiligten Analyse-Labors und die Technologiefabrik Remscheid koordinieren mit weiteren Experten einen „AK Technologie+Chemie - Problemlösungen

bei Einsatz, Verarbeitung und Verwertung moderner Materialien und Hilfsstoffe“ für die gesamte Bergische Industrie.