

# Veranstaltungsdokumentation Rahmenprogramm

4. Fachtagung, 28. Januar 2015

## „vielfältig, kreativ, nachhaltig – Ideenreich im Netzwerk arbeiten“ 4. Fachtagung, 28. Januar 2015



## 1. Zusammenfassung & Rahmenprogramm

Wären nicht noch ein paar zusätzliche Stuhlreihen aufgestellt worden, es hätte nicht gereicht. Für 120 Zuhörerinnen und Zuhörer ist das mit roten Plüschsesseln bestückte Halbrund im Berliner Ludwig-Erhard-Haus vorgesehen. Angemeldet hatten sich 156 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus regionalen Netzwerken zur Fachkräftesicherung in ganz Deutschland, vom westlichen Rand in Aachen und an der Saar bis nach Vorpommern.

Auf einem Stehtisch neben dem Rednerpult hatten sie einen ganzen Vormittag lang eine Geige nebst Violinbogen vor Augen. Vielleicht kein Gegenstand, den man hier und zu einem solchen Anlass unbedingt vermuten würde. Gerade deswegen jedoch war das Instrument ein Hinweis auf das Thema dieser vierten Fachtagung des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region: „vielfältig, kreativ, nachhaltig - Ideenreich im Netzwerk arbeiten“. Wie lässt sich Netzwerkarbeit „kreativer“ gestalten? Wie lassen sich neue Netzwerkpartner gewinnen, an die bisher womöglich niemand gedacht hatte? Wie schließlich sind Misserfolge und die unvermeidlichen Konflikte zu bewältigen? So lauteten die Leitfragen.

→ [Das ausführliche Programm zur 4. Fachtagung finden Sie hier.](#)

### **Begrüßung: „Neue Partner, neue Themen“**

„Die Zielgruppenansprache wird schwieriger, vieles verändert sich. Umso wichtiger ist es, über den Tellerand zu schauen und Neues zu wagen“, begründete für die Veranstalter der Stellvertretende Hauptgeschäftsführer des DIHK, Dr. Achim Dercks, die Themenauswahl. Auf den vergangenen drei Fachtagungen seien Erfolgsfaktoren und Zielgruppen der Fachkräftewerbung sowie der Wettbewerb zwischen Regionen zur Sprache gekommen. Etwas Neues zu bieten habe da schon einiger Überlegung bedurft: „Wir hoffen, mit diesem Programm Ihnen helfen zu können, noch einen Schritt weiter zu gehen.“ Über die „üblichen Partner“ und die „üblichen Themen“ hinaus also.

Die Statistik zeigt, was bisher üblich ist: Drei Viertel der Netzwerke haben die jeweilige Agentur für Arbeit an Bord. Knapp zwei Drittel zählen die örtlichen Industrie- und Handelskammern zu ihren Partnern. An je einem Drittel der Netzwerke sind regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Handwerkskammern beteiligt. Thematisch befassen sich die Netzwerke zu zwei Dritteln mit Ausbildung und Berufsorientierung. Die Hälfte ist auf den Handlungsfeldern Weiterbildung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv, ein Drittel widmet sich dem Thema Zuwanderung. Gerade dieses, so Dr. Dercks, „brennt unter den Nägeln, weil es plötzlich an Dynamik gewonnen hat“. Warum also nicht zum Beispiel örtliche Moscheen in die Netzwerkarbeit einbeziehen? Oder in Grenzregionen Partner aus dem jeweiligen Nachbarland? Goethe-Institute, Hochschulen, Krankenhäuser, mit anderen Worten: „Träger, die nicht so selbstverständlich im Fokus stehen, wenn Fachkräfteteinitiativen auf den Weg gebracht werden“. Oder warum nicht „Lösungen aus anderen Feldern übertragen“? Wer zum Beispiel denkt an Zahntechnikerinnen und Zahntechniker, wenn ein Bedarf an Fluggerätmechanikerinnen und Fluggerätmechanikern zu decken ist? Dabei sei, so Dr. Dercks, in beiden Berufen die Ausbildung zu 80 Prozent identisch. Die Frage sei gleichwohl: „Kreativität – wie geht denn das?“ Für Dr. Dercks kommt es auf die „Mischung“ an: Bewährtes in Frage stellen, für gut Befundenes festhalten. Offenheit für neue Impulse sei nur möglich, „wenn man an bewährten Dingen konsequent weiterarbeitet“.

### **Grußwort: „Jeder und jedem eine Chance“**

„Fachkräftesicherung bleibt eine Herausforderung in einer sich wandelnden Arbeitswelt, deswegen sind Netzwerke so wertvoll“, sagte für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales Staatssekretär Thorben Albrecht in seinem Grußwort. Auch er sähe den Bedarf, Horizont und Aktionsradius zu erweitern. An einem Drittel der 575 vom Innovationsbüro identifizierten regionalen Fachkräftenetzwerke sind derzeit Unternehmen beteiligt. Das sei einerseits nicht wenig, bedeute aber auch andererseits, dass es brachliegendes Potential gebe: „Zwei Drittel der Netzwerke können noch Unternehmen für die Zusammenarbeit gewinnen“. Als weitere neue Netzwerkpartner nannte Albrecht türkische Unternehmerverbände, Hochschulen, aber auch die Bundeswehr.

„Wir stehen vor einem tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt“, das Leben der meisten Menschen sei „digitaler“ geworden. Produktionsmethoden und damit auch Berufsfelder seien einer immer rasanteren Veränderung unterworfen. Dies, wie auch der demografische Wandel, stelle vor allem kleine und mittlere Unternehmen vor Herausforderungen. Um ihren Fachkräftebedarf in Zukunft zu sichern, müssten sie in die Lage versetzt werden, auch ihre älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer so zu qualifizieren, dass sie weiter Schritt halten könnten: „Zusammenarbeit und Partnerschaft sind Schlüsselemente, damit Deutschland innovativ und wettbewerbsfähig bleibt.“

Aus den jährlichen Fachkräfteberichten der Bundesregierung ergebe sich ein Bild mit Licht und Schatten. „Große Fortschritte“ seien bei der Integration von Zuwanderern und älteren Menschen in den Arbeitsmarkt zu verzeichnen. Dagegen bestehe weiterhin Nachholbedarf bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen. Sie seien vielfach noch in geringerem Maß in Vollzeit beschäftigt, als sie es selber wünschten.

An die Unternehmen appellierte der Staatssekretär, Ausbildungsplätze nicht nur mit guten Realschülerinnen und Realschülern und Abiturientinnen und Abiturienten zu besetzen. Der demografische Wandel bedeute, „dass wir in Zukunft jede und jeden brauchen und Menschen eine zweite, dritte Chance geben müssen“. Dies sei kein sozialpolitisches Anliegen, sondern ein schlichtes ökonomisches Erfordernis.

## 2. Impulsvortrag I Wolfgang A. Erharter, „Kreativität im Netzwerk“



Wolfgang A. Erharter ist Autor von „Kreativität gibt es nicht: Wie Sie geniale Ideen erarbeiten“<sup>1</sup> sowie Managementberater, Musiker und Buchautor.

Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen und Führungskräfte, seit 2007 am Malik Management Zentrum St. Gallen. Daneben hält er Vorträge auf Kongressen und Vorlesungen in MBA-Programmen.

In seinen Vorträgen unterstreicht und bestärkt W. A. Erharter seine Thesen mit einer Geige. Er entwickelte die Synody®-Methode, bei der Lösungen komplexer Herausforderungen durch die Herangehensweise klassischer Symphonieorchester erarbeitet werden.

„Wer von Ihnen ist kreativ? Hand hoch!“ Mit dem Auftritt des ersten Impulsredners Wolfgang A. Erharter, Unternehmensberater, Unternehmer, Spieleautor, nicht zuletzt Musiker aus Österreich, kam die Geige ins Spiel, die seit Beginn der Veranstaltung auf dem Stehtisch gelegen hatte: Erharter begleitete seine Ausführungen mit Klängen, unter anderem von Johann Sebastian Bach und Ludwig van Beethoven.

Lässt sich Kreativität ermitteln? Vielleicht mit Hilfe eines Backsteins. Testfrage: Fallen dem Publikum in einer Minute 20 Verwendungsmöglichkeiten ein? Nun ja: Kerzenständer, Türstopper, Baustein, Waffe, Buchstütze, Mahlstein... „Die Dinge sind oft nicht, was sie zu sein scheinen“, sagte Erharter und löste den Bruchteil einer Schrecksekunde aus, indem er den täuschend echt wirkenden Schaumstoffziegel in die Sitzreihen warf. Die Zuhörenden provozieren, „nicht persönlich, sondern gedanklich“, darum sollte es an diesem Vormittag gehen. Alles lief daraus hinaus, dass Erharter die Ehrfurcht vor dem Begriff der „Kreativität“ möglichst herunter zu dimmen suchte. Warst du heute „kreativ“ - wer sich so etwas frage, wisse in der Regel nicht, ob er ja oder nein sagen solle. Das Wort sei ohnehin nicht sehr traditionsreich, im westlichen Sprachgebrauch erst eingebürgert seit dem „Sputnik-Schock“ des Jahres 1957: „Man hat es früher Produktivität genannt.“ Zudem sei der Begriff relativ: Johann Sebastian Bach etwa habe zu seiner Zeit als zu wenig kreativ gegolten. Die Stadtväter von Leipzig hätten zunächst lieber einen anderen Thomaskantor engagiert.

„Es geht nicht ums Kreativsein, es geht ums Kreieren“, also darum, eine produktive Leistung zu erbringen. Gefragt seien auch nicht Innovationen um jeden Preis. Wollten sich die Wiener Philharmoniker einfallen lassen, ihr traditionelles Neujahrskonzert mit Werken von Jimi Hendrix zu bestreiten, so wäre das gewiss eine Innovation – aber auch eine wünschenswerte? Ob Innovation überhaupt erforderlich sei, hänge allein von der Entwicklung der Umweltbedingungen ab, gab Erharter zu bedenken.

Daher der paradoxe Appell: „Seien Sie nicht kreativ!“ Die Welt sei voll von nutzlosen Erfindungen, Kreativität also nur sinnvoll, wenn sie „Maß und Ziel“ kenne. Immer komme es darauf an, die Bewahrung des Bewähr-

<sup>1</sup> <http://www.amazon.de/Kreativit%C3%A4t-gibt-nicht-geniale-erarbeiten/dp/3868813322>

ten und die Umsetzung neuer Ideen, „Erhaltung“ und „Entfaltung“ mit anderen Worten, in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander zu bringen. Nach Erharthers Überzeugung ließe es sich beziffern: 80 Prozent „Erhaltung“, nur 20 Prozent „Entfaltung“. Also: „Erfinden Sie nichts Neues!“ - noch so ein paradoxer Appell, hinter dem sich freilich, wie Erharther meinte, eine ganz einfache Tatsache verbirgt: Etwas wirklich „Neues“ zu erfinden sei ohnehin nicht möglich. Kein Komponist könne sich eine eigene Tonleiter basteln. Er müsse mit dem gegebenen Klangmaterial arbeiten. Vorhandenes neu kombinieren, wenn auch auf eine Art, die sich noch niemand zuvor habe einfallen lassen, sei das eigentliche Wesen erfolgreicher Innovation.

Sind Netzwerke besonders innovativ? Nicht unbedingt, meinte Erharther, vielmehr seien Hierarchien ein Erfolgsmodell. „In den meisten Fällen sind die Leute froh, wenn einer das Ruder in die Hand nimmt.“ Netzwerke seien wie Amöben strukturiert, daher auch in geringerem Maße als Hierarchien befähigt, „Komplexität zu bewältigen“.

Als Leitbegriffe gelungener Innovation nannte Erharther abschließend „Austausch“, „Identität“, „Qualität“, „Autonomie“. Es gehe darum, die „richtigen Leute“ zusammenzubringen. Zu wissen, „wofür“ eine Anstrengung oder Leistung sinnvoll sei. Fehler frühzeitig genug zu machen, um daraus noch lernen zu können. Allen Beteiligten ein Höchstmaß an Freiraum zu gewährleisten. Erfolgreiche Arbeit in Fachkräftenetzwerken, meinte Erharther, funktioniere nicht anders: Kommunikation als Kernaufgabe, arbeitsfähige Strukturen schaffen, alle Akteure einbeziehen.

[→ Die Präsentation zum Vortrag finden Sie hier.](#)



### 3. Impulsvortrag II Peter Helbig, „Netzwerke (weiter)entwickeln - Bündnis für Fachkräfte Bonn/Rhein-Sieg“



Seit mehr als 20 Jahren ist er für führende deutsche Unternehmen als Berater, Moderator und Coach tätig.

Spezialisiert hat sich P. Helbig auf Dialogprozesse, den Aufbau und die Entwicklung von Netzwerken und Lernforen in wirtschaftlich und gesellschaftlich relevanten Kontexten im Sinne von lernenden Organisationen und Communityprozessen.

„Ein Netzwerk ist die koordinierte, partnerschaftliche Zusammenarbeit (Kooperation) komplementärer Expertisen und Kompetenzen zur gemeinsamen Entwicklung und Realisierung von kundenorientierten Leistungen.“

„Wir kennen uns, wir helfen uns“: Eine rheinische Lebensweisheit, die Peter Helbig als Grundlage erfolgreicher Netzwerkarbeit zitierte. Der Unternehmensberater, Moderator und Coach berät und begleitet das Bündnis für Fachkräfte Bonn/Rhein-Sieg, das ursprünglich mit Fördermitteln des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) zustande kam, mittlerweile aber in der Region so weit etabliert ist, dass es eine Zukunft ohne staatliche Finanzhilfe ins Auge fassen kann. Helbigs Auftritt, der zweite Impulsvortrag des Vormittags, war ein Bericht aus der Praxis.

Was sind die Vorzüge und Eigenschaften eines Netzwerks? Nach Helbigs Worten die Fähigkeit, „koordiniert zusammenzuwirken und „komplementäre Expertisen“, also unterschiedliche, aber einander ergänzende Kompetenzen und Sachkenntnisse, zu bündeln. Netzwerke seien im Idealfall „lernende Organisationen“, die sich selbst beauftragen, selbst steuern und zu „gemeinsamen Lösungen“ finden. Der Anspruch, Nutzen für die gesamte Gesellschaft zu stiften, sei ein wesentliches Motiv. Ebenso das Anliegen, Menschen zur Selbsttätigkeit zu aktivieren.

In diesem Sinne verstehe sich das Bonner Fachkräfte-Bündnis nicht als „Verkäufer“, sondern als „Ermöglicher“, sagte Helbig: „Aus der Region kommen Menschen oder Gruppen und sagen: Ich habe ein Problem, könnt ihr Bündnispartner mich unterstützen? Wir gucken dann in unseren Netzwerkstrukturen, was wir alles haben.“ Partizipation und Dialog seien die Schlüsselbegriffe. „Auch Emotionen spielen eine Rolle.“ Es sei beeindruckend, zu sehen, „mit welcher Freude die Menschen dabei sind“.

Zur Veranschaulichung schilderte Helbig die Zusammenarbeit des Bündnisses mit einer Gruppe langzeitarbeitsloser IT-Experten aus der Region. „Wir haben uns gefragt: Warum gibt's die überhaupt? Wie sind die aus dem System gefallen? Das hat uns neugierig gemacht.“ Einer ersten Einladung folgten die Betroffenen zögerlich: Sie hätten lieber einen Arbeitsplatz als einen Gesprächstermin gehabt, das gaben sie deutlich zu verstehen. Das Bündnis vermittelte Kontakte zu Unternehmen der Region, die sich weniger an Zeugnisnoten als an Praxiserfahrung interessiert zeigten. So fanden einige der Betroffenen bereits eine Beschäftigung. In

der Folge schuf die Gruppe eine eigene Internetplattform: „In weniger als einer Woche war der Web-Auftritt fertig. Er hat jetzt den fünften oder sechsten Relaunch hinter sich.“ Unternehmen leisteten Hilfe, das Jobcenter engagierte zur Unterstützung der Gruppe einen fest angestellten „Netzwerkkoordinator“.

Ein Meilenstein wurde die „Bonner Bildungsmesse“, wo die Gruppe erstmals an die Öffentlichkeit trat. Im Mai vorigen Jahres gewann sie als einer von bundesweit fünf Preisträgern die vom Arbeits- und Sozialministerium verliehene Auszeichnung „Innovatives Netzwerk 2014“. Mittlerweile plant die Gruppe, ein Café zu eröffnen, wo sie Computer- und Internetberatung für ältere Leute und Schülerinnen und Schüler anbieten will. Für Helbig eine Erfolgsgeschichte, ein exemplarischer Werdegang. Von einer anfänglich puren Anspruchshaltung – „ich möchte Arbeit“ – hin zu bürgerschaftlichem Engagement: „So entsteht Augenhöhe. Wir brauchen die Menschen – als Teilhaber, aber wir brauchen auch die Fachkräfte.“

Gewiss, ein Netzwerk habe, wie zuvor Erharter angemerkt hatte, die Struktur einer Amöbe. Eine solche Amöbe könne aber doch Gestalt annehmen, indem Menschen das Bewusstsein der Zugehörigkeit gewinnen: „Wichtig ist der Grundkonsens, dass wir Verantwortung für die Gesellschaft tragen. Das schafft Identifikation.“ Verankerung an einem Ort, Durchhaltevermögen und „Konfliktfreundlichkeit“ seien die Voraussetzungen geglückter Netzwerkarbeit. Vertrauen und „wertschätzendes Zusammenwirken“ im Idealfall das Ergebnis. So lautete Helbigs Resümee.

→ [Die Präsentation zum Vortrag finden Sie hier.](#)