

Fundação Empreender

em Parceria com a

Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
Handwerkskammer für München und Oberbayern



Kronberg, 20.10.1998 / rmg

Monitoring und Evaluierung im FE-HWK-Partnerschaftsprojekt

Beim Partnerschaftsprojekt zwischen der Handwerkskammer für München und Oberbayern und Industrie- und Handelsverbänden in Santa Catarina, Brasilien, steht im Zentrum die Organisationsentwicklung der Verbände in Richtung effizienter Dienstleistungsinstitutionen. Damit verbunden ist die Vernetzung der KMU untereinander, der KMU mit den Verbänden und der Verbände / KMU mit dem mesoinstitutionellen Umfeld. Ziel ist die Mobilisierung der Nachfrage der KMU (Definition – Strukturierung – Organisation) nach Dienstleistungen (Beratung, Fort- und Weiterbildung, Unterstützung) mit der Folge von Veränderungsprozessen in den Unternehmen.

Das permanente Monitoring erfolgt dementsprechend auf allen Ebenen:

- in den Verbänden – wie verändern sich die Mitglieder- und Mitarbeiterzahlen? Welche Lobby- und Dienstleistungsaktivitäten entwickeln die Verbände?
- zwischen Verband und KMU – welche Veränderungen im gegenseitigen Verhältnis werden wahrgenommen? Wie werden diese beurteilt?
- zwischen den KMU – verändert sich das Verhältnis der KMU untereinander? Gelangen sie von einem destruktiven Umgang miteinander – der andere KMU ist mein Konkurrent und damit im lateinamerikanischen Kontext mein persönlicher Feind – zu einem konstruktiven Umgang – der andere KMU wird als Berufskollege angesehen, der die gleichen Probleme, Schwierigkeiten und Ziele hat?
- in den KMU-Betrieben – steigt die Leistungsfähigkeit der KMU?

Jedes eingesetzte Monitoringinstrument dient dabei explizit zwei Zwecken:

- der Information des Projektteams über die Wirkungen seiner initiierten Massnahmen zwecks Ableitung von eventuellen weiteren Schritten;
- der Provokation von Reflektionen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter der Verbände sowie der KMU über initiierte Veränderungen.

Sede: ACI de Joinville, C.P. 137, 89201-901 Joinville / SC, Brasil
Tel 0055-(0)47-461-3367 Fax 461-3334 Email: acihwk@netville.com.br e mueglo@internet.de
Internet homepage: <http://www.gtz.de/cefe/country/31235.htm>

Associações Comerciais e Industriais participantes: Brusque, Blumenau, Campo Alegre, Canoinhas, Corupá, Guaramirim, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Mafra, Massaranduba, Pomerode, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Schroeder e a FACISC

Das heisst: Es geht nicht darum, dass die Verbände sowie die KMU sich zu Projektbeginn in einem Zustand A befinden und bei Erreichung eines Zustandes B das Projektziel erreicht ist. Die Intention ist vielmehr, dass zwischen den Akteuren Spannungsgefüge entstehen, die einen permanenten Veränderungsprozess in und zwischen den Organisationen / KMU ermöglichen.

Monitoringinstrumente sind u.a.:

- Statistische Daten: vierteljährliche Erhebung von Daten der Verbände, welche diese für die eigene Planung und Entwicklung selber benötigen (u.a. Entwicklung der Mitgliederzahlen, Anzahl der Núcleos (= branchen- und themenorientierte KMU-Arbeitsgruppen), Trainingsaktivitäten, Aktivitäten der Núcleos etc.
Problem: in den Verbänden gemeinhin schwach ausgeprägtes Denken in Zahlen und Grafiken mit der Folge, dass "schlechte" Zahlen nicht als Indikator für sich abzeichnende Probleme wahrgenommen werden.
- Die permanente Frage: "Was hat sich verändert?" – Die Vorbereitung auf diese im kulturellen Kontext ungewöhnliche Frage induziert Reflektionen, Diskussionen und damit Veränderungen.
- In dreijährigen Abstand die Erhebung der Meinungen der KMU zu den Veränderungen in den Verbänden, zwischen den KMU und in den KMU-Betrieben.

Der Verzicht auf sog. objektive Daten (Umsatz, Rendite, Investitionen etc.) der KMU-Betriebe und die Betonung der subjektiven Einschätzung durch die KMU erfolgt dabei bewusst und gezielt:

- Die "objektiven" Daten existieren per se nicht. In Zeiten von bis zu 80% Inflation pro Monat, partiell keiner Trennung von betrieblicher und privater Kasse, der Erstellung von Bilanzen ausschliesslich orientiert am Fiskus und nicht nach betrieblichen Kriterien, der Führung von diversen schwarzen Kassen etc., lässt jede Frage nach Finanzaufgaben ins Leere laufen – die KMU kennen sie selber nicht. Die Daten andererseits durch externe Unternehmensberater im Rahmen von Betriebsanalysen erstellen – nicht erheben – zu lassen, stellt das Verhältnis des Projektaufwandes für Monitoring und Implementierung auf den Kopf.
- Selbst wenn objektive Daten über die Betriebe erhältlich wären, bleiben diese im Projektzusammenhang weitgehend irrelevant, wenn die KMU subjektiv eine andere Wahrnehmung haben (Beispiel: das Unternehmereinkommen steigt in realen Werten, aufgrund des höheren nominalen Preisniveaus nimmt er dies jedoch nicht wahr).
- Die Frage nach der subjektiven Einschätzung der KMU läuft darauf hinaus, Indikatoren dafür zu gewinnen, ob der KMU seinen Betrieb sowie das Umfeld zunehmend als veränderbar und gestaltbar wahrnimmt. Gleichzeitig führt die aktive Auseinandersetzung mit den Fragen zu Reflektionen über die wahrgenommenen Veränderungen, neue Bewertungen sowie die Feststellung von weiterhin vorhandenen Mängeln und eventuell den Beginn weiterer Veränderungen.

Die erste Befragung erfolgte 1993 mit offenen Fragen. Dies war bei einer Zielgruppe von ca. 200 KMU und 150 ausgefüllten Fragebögen technisch und arbeitsmässig verarbeitbar. Die

Antworten waren zum Teil höchst verblüffend und ließen tiefe Einblicke in das Denken der KMU zu.

Die zweite Befragung erfolgte 1996 an 1.100 KMU nach dem unten dargestellten Schema – offene Fragen wären nicht mehr verarbeitbar gewesen. 400 Fragebögen kamen zurück. Die Rücklaufquote war nicht höher, weil es nur beschränkt gelang, den Betriebsberatern der Verbände zu vermitteln, was aus derartigen Daten ableitbar ist. Die Antworten waren pro Verband, Branche, Núcleo, Betrieb und Frage erstaunlich differenziert und in unerwarteter Weise selbstkritisch (Durchschnittsnote "vorher": 2,8 / "nachher": 3,8 auf einer Skala von 1 = schlecht bis 5 sehr gut). Es finden sich auch Indikatoren dafür, daß die beteiligten KMU begonnen haben zu erkennen, daß die "Verbesserung" ihrer Lage nicht nur an betriebsexternen Faktoren festzumachen ist (Kredite, Zinsen, Steuern etc.) sondern die KMU mit selbstverantworteten Maßnahmen innerhalb des Betriebes beginnen.