

erga ▶ Material

Handreichung – Für das Verbund- management von KMU

Robert Tschiedel

Herausgeber:
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH
Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
Copyright – Alle Rechte vorbehalten

Januar 2014

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Einführung

Energie-Ressource Gute Arbeit ist ein Projekt zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitsplätzen vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen in ländlichen Regionen, die zunehmend mit Fachkräftemangel konfrontiert sind angesichts der Entwicklung der Altersstruktur.

erga organisiert und leistet

- ▶ Bestandsaufnahmen
- ▶ gibt Empfehlungen für Maßnahmen und unterstützt konkret deren Umsetzung, vor allem
- ▶ in Qualifizierungsverbünden und in weiteren Verbundmaßnahmen.

erga fördert darüber hinaus

- ▶ die Vernetzung mit regionalen und überregionalen Partnern aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verbänden.

Aus seiner Verbundarbeit wurde diese Handreichung zusammengestellt. Die Texte sind ohne Einhaltung einer bestimmten Reihenfolge je für sich lesbar. Dadurch kann es an einigen Stellen zu Wiederholungen kommen. Querverweise sind selten, da die Texte regelmäßig bearbeitet werden sollen. ("Loseblattsammlung")

Aktuelles Inhaltsverzeichnis in Kurzform

1. Arten von Verbünden
2. Problemlösungsorientierte Verbünde
3. Warum eigentlich Verbünde von KMU
4. Finanzierung von Verbünden
5. Verbundmanagement und Interaktion in Verbünden
6. Vom Check zum Verbund
7. Besonderheit Qualifizierungsverbünde
8. Verbünde in öffentlicher Trägerschaft
9. Beteiligung von Mitarbeiter/innen, Herausforderungen für Gewerkschaften
10. Zur Bedeutung der sozialen Nachhaltigkeit des Produkts
11. Verbundbeispiel "AG BioÖl"
12. Verbundbeispiele aus dem Projekt erga

Diese Handreichung versteht sich als "Loseblattsammlung". Leserinnen und Leser sind aufgerufen, selbst Texte zu bearbeiten und beizusteuern! Vorschläge bitte an das TAT.

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Stand: 07.07.2014



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrigschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Netzwerke, Cluster, Verbünde und mehr

Es gibt viele Arten von Verbünden. Für die meisten Unternehmen ist die Mitgliedschaft in Verbünden selbstverständlicher Alltag. Angefangen bei der (Pflicht-) Mitgliedschaft in der IHK oder der HWK über Branchenorganisationen, lokale oder regionale Wirtschaftsvereinigungen einerseits bis natürlich hin zur Beteiligung an gemeinsamen Messeauftritten, Arbeitsgemeinschaften bei größeren Aufträgen, als Mutter-, Tochter oder Schwestergesellschaft, oder informeller wie bei Unternehmerstammtischen. Ganz zu schweigen von mehr oder weniger illegalen "Verbünden" wie Kartellen, "Klüngel", ...

Verbindlichkeit, Rechtsform, Verbundmanagement, Ziele und viele andere Merkmale variieren stark.

Netzwerk

Ein Oberbegriff und zugleich eine Realdefinition ist vielleicht der Begriff "Netzwerk". Bevor hiermit das elektronische Netzwerk assoziiert wurde, war ein (meist nicht gesetzter) Verbund gemeint, dessen Mitglieder irgendwie voneinander bzw. von der "Mitgliedschaft" im Netzwerk profitieren und die über Mechanismen zu ihrer Organisation verfügen. Inzwischen wird der Begriff einerseits inflationär gebraucht für alle möglichen (eher losen) Zusammenschlüsse,

Austausche etc. In der Wirtschaft kennt man Produktions-, Beschaffungs- und Distributionsnetzwerke, aber auch andere Verbundarten werden subsumiert. Die Arbeitswissenschaften kennen die "Netzwerkorganisation".

In der wissenschaftlichen Betrachtung andererseits dominiert das Interesse an einer mathematischen Modellierbarkeit als Graph. In der Praxis sind sie sehr unterschiedlich.

Diese wie die folgenden Definitionen und Beschreibungen basieren auf gängigen Lexikonartikeln, die hier nicht je einzeln zitiert werden.

Cluster

Ein Cluster (a. d. Engl.) ist eine als Ganzes zu betrachtende Menge von Einzelteilen, die untereinander mehr Gemeinsamkeiten haben als mit Einzelteilen außerhalb des Clusters. Statistisch kann man das messen. Welche Merkmale als relevant gelten, muss definiert werden. Sinnvollerweise nimmt man solche Merkmale als wichtig an, die für das Verhalten von Clustern oder deren Mitgliedern prognoserelevant sind.

In der Wirtschaft sind meist regionale Häufungen in Wertschöpfungsnetzwerken gemeint.

Der Name erlangte Bedeutung, als Cluster unter dem Motto "Stärken stärken" zur Fördermode wurden.

Arbeitsgemeinschaften

Gemeint ist der Zusammenschluss mehrerer juristischer und / oder natürlicher Personen, die gemeinsame Ziele erreichen wollen. In der Wirtschaft (ARGE) geht es meist um die für alle Beteiligten nützliche Koordination des Zusammenwirkens von Arbeitsleistungen, Wissen, Finanzmitteln, Geräten etc. in gemeinsamen,

häufig zeitlich befristeten Projekten. Bei der Durchführung gemeinsamer Projekte (zum Beispiel von Bauprojekten) haben sie häufig die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

Als Verbundform von Unternehmen sind Arbeitsgemeinschaften also durchaus üblich. Der Name allein signalisiert jedoch keine bestimmte Rechtsform, sondern kann auch einfach einen mehr oder weniger losen Zusammenschluss meinen. Üblich ist er auch - dann meist abgekürzt AG - in Schulen, Hochschulen, Sportvereinen und Parteien.

Verein

Eine der traditionsreichsten Formen von Verbänden ist der Verein. Die heute geläufigste Form ist der eingetragene Verein (e.V.), für den bei den Amtsgerichten ein Vereinsregister geführt wird. Er verfolgt keine wirtschaftlichen Zwecke ("Idealverein"). Ein eingetragener Verein ist eine voll rechtsfähige juristische Person. Daneben gibt es rechtsfähige wirtschaftliche Vereine, die nicht im Vereinsregister, sondern in Abteilung A des Handelsregisters eingetragen sind.

Im Gegensatz zu den auch existierenden nicht eingetragenen Vereinen (Vereinigungen etc.), die wohl rechtlich wie Gesellschaften bürgerlichen Rechts behandelt werden, ist bei den rechtsfähigen Vereinen die Haftung der Mitglieder und Vorstände in der Regel begrenzt. Firmenverbünde / die Zusammenarbeit von Firmen in Vereinen ist z. B. eine gängige Verbundform.

Verband

Verbände sind zumeist (regional) übergeordnete Organisationen der gemeinsamen Interessensvertretung von natürlichen und juristischen Personen (zum Beispiel in Deutschland "Bundesverband" als oberste Gliederung, dann Lan-

desverbände etc.). Es gibt aber auch Dachverbände, Spartenverbände u. ä.

Bei freiwilliger Mitgliedschaft handelt es sich rechtlich i. d. R. um Vereine.

Daneben gibt es Pflicht- und Zwangsverbände (z. B. Kammern für Gewerbe und freie Berufe), bei denen eine Mitgliedschaft gesetzlich vorgeschrieben ist.

Kartell

In der Wirtschaft ist damit in der Regel ein Zusammenschluss oder eine Vereinbarung zwischen (eigentlich) konkurrierenden, voneinander unabhängigen und miteinander kommunizierenden Unternehmen gemeint. Wegen des Verdachts einer Beschränkung des Wettbewerbs zu Ungunsten der Kunden ist der Begriff heute eher negativ besetzt. In Deutschland gibt es ein grundsätzliches Kartellverbot (mit vielen Ausnahmen).

Klüngel

Klüngel ist von der Wortherkunft (clunga, Knäuel) her ein Netzwerk, bei dem in über hundert von durcheinanderlaufenden Fäden alles irgendwie mit allem zusammenhängt, was man aber von außen nicht durchschauen kann (Intransparenz). Nun, so etwas gründet man nicht als Firmenverbund. Dat jibbet - oder auch nicht.

Problemlösungsorientierte Verbünde

Bei den Erfahrungen aus dem Projekt erga geht es vor allem um von uns so genannte problemlösungsorientierte Verbünde. Firmen schließen sich zusammen, um ein Problem / eine Herausforderung anzugehen, das / die sie je für sich nicht oder nicht so leicht lösen könnten. Unterschiedliche rechtliche und organisatorische Formen kommen grundsätzlich in Frage.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Einen Anlass zu einem Verbund managen

Problemlösungsorientierte Verbünde brauchen einen konkreten Anlass (Problemlösungsdruck) und in der Regel jemanden, der den Verbund initiiert, indem er/sie auf das Problem aufmerksam macht und eine gemeinsame Lösungsstrategie vorschlägt (Initiator/in, später ggf. Verbundmanager/in).

Beim Projekt erga war es (absehbarer) Fachkräftemangel. Kleine und mittelständische Unternehmen sollten im Wettbewerb um Fachkräfte Strategien entwickeln und umsetzen, um ihre Arbeitsplätze attraktiver zu machen.

Das Vorgehen bestand darin, Firmen anzusprechen und ihnen anzubieten, durch einen einfachen Check zu klären, ob und inwieweit sie ggf. von dem Problem betroffen sind, zum Beispiel durch eine qualifizierte Altersstrukturanalyse plus Qualifizierungsbedarfsanalyse. Diejenigen, die in ähnlicher Weise "betroffen" waren, wurden als Verbund definiert, ohne dass es diesen Verbund objektiv schon gab.

Erst im Folgeschritt wurde daraus ein tatsächlicher Verbund. In Treffen der potentiellen Partner wurden Strategien entwickelt, wie man gemeinsam das eine oder andere Thema angehen konnte und wollte. Insofern ergaben sich so genannte Verbundprojekte. Zum einen waren das gemeinsame Qualifizierungsverbünde,

zum anderen von uns so genannte Praxisverbundprojekte (PVP).

Aktivitäten

Selbstverständlich sind je nach Problemstellung unterschiedliche Aktivitäten erforderlich, aber einige, die (fast) immer durchzuführen sind, lassen sich zusammenstellen:

- ▲ Sensibilisieren und Zusammenführen der Mitglieder. Nicht die absolute (große) Zahl ist entscheidend, sondern erst einmal, dass wichtige Aspekte des Problems "abgedeckt" sind. Von Vorteil ist es, wenn einige "gute Namen" dabei sind. - Alternativ, wenn es den Verbund schon gibt, sensibilisieren für das neue (zusätzliche) Thema, mit dem sich der Verbund künftig (auch) beschäftigen soll.
- ▲ Erfahrungsaustausch untereinander, Herinholen externer Expertise. Hierfür kommen zum Beispiel Mitgliedertreffen mit Fachvorträgen und Ähnliches in Frage.
- ▲ Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit. In der Regel wird eine Problemlösung öffentliche (oder fachöffentliche, politische etc.) Unterstützung brauchen. Internetauftritt, Medienpräsenz, eigene Schriften, Mitgliedschaft in anderen Verbänden und vieles mehr sind hier die geeigneten Aktivitäten.
- ▲ Und schließlich wichtig ist es, möglichst schnell erste (auch kleine) Erfolge zu haben. Verbunderfolge lassen sich am besten als Gemeinschaftsprojekte von Verbundmitgliedern organisieren.

Deshalb, siehe oben, stand gleich am Anfang des Projekts erga der Versuch, zu verschiedenen Aspekten des Gesamtproblems kleinere Praxisverbundprojekte zu erproben.

Themen und Aktivitäten

Qualifizierungsverbünde. Als besonders niedrigschwellig hat es sich erwiesen, für verschiedene Gruppen von Verbundpartnern spezielle Qualifizierungsangebote zu organisieren. Nach Bedarfsermittlung und Abgleich der Qualifizierungsbedarfe konnten die Angebote möglichst genau auf die Bedarfe der Verbundpartner ausgelegt werden: inhaltlich, aber auch, was Zeiten und Ort angeht. Das ist für die Unternehmen ein großer Vorteil gegenüber der ansonsten bestehenden Notwendigkeit, aus vorhandenen Angeboten das inhaltlich passende zur richtigen Zeit und am richtigen Ort herauszufinden.

Praxisverbünde. Für kleinere im Projekt so genannte Praxisverbundprojekte wurden aus den anfänglichen Checks unter anderem folgende Themen / Aufgabenstellungen ermittelt und (mehr oder weniger erfolgreich) in Angriff genommen (siehe nebenstehender Kasten).

Eine Besonderheit des Vorgehens bestand und besteht darin, auf der Stufe der Praxisverbundprojekte weitere Partner zuzulassen bzw. aktiv hinzuzugewinnen. Das dient

- ▲ der Einbeziehung notwendiger (sonst vielleicht fehlender Kompetenzen,
- ▲ dem Erreichen einer eventuell notwendigen "kritischen Masse",
- ▲ und nicht zuletzt können dadurch ggf. Partner gewonnen werden, die auf Dauer im Gesamtverbund mitwirken (Akquise).

Zusammensetzung

Typischerweise und notwendigerweise gehören einem problemlösungsorientierten Verbund nicht "nur" Unternehmen an, sondern weitere Personen und Institutionen, die für die Problem-

lösung von Bedeutung sind. Wissenschaftler, Verbandsvertreter, Verbraucher und andere.

Während Unternehmen in der Regel teilnehmen, weil sie sich (letztlich) einen wirtschaftlichen (auch imagemäßigen) Vorteil versprechen, besteht eine gewisse Schwierigkeit, Personen und Institutionen einzubinden, die das nicht nötig haben (anderweitig ausreichend finanziert). Ihnen müssen andere Vorteile wie Image, Feldzugang u. ä. wichtig sein, oder es muss ein anders motiviertes Engagement für die Sache vorliegen. - Bei den bislang vom TAT betreuten Verbünden gab es immer eine ausreichende Zahl solcher Verbundpartner, die überdies in der Regel hoch motiviert und in ihrer Mitwirkung sehr erfolgreich waren.

Themenbeispiele Praxisverbundprojekte

- Steigerung der Familienfreundlichkeit
- Gemeinsame Angebote zur Gesundheitsförderung
- Strategien zur Selbstdarstellung als attraktive Arbeitgeber (auch auf Homepages)
- Akquise von Fachkräften und Auszubildenden aus dem EU-Ausland
- Gemeinsame Ausarbeitung von Projekt-Förderanträgen
- Überbetriebliche Innovationsstrategien
- Betriebliches Mobilitätsmanagement
- CSR-Strategien (soziale Unternehmensverantwortung)

Selbstverständlich kann man fehlende Kompetenz notfalls auch "einkaufen", wenn dazu die Mittel aufgebracht werden können (siehe Thema 3 Finanzierung).

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Definitionen und Größenordnungen

In der Statistik und mit Blick auf die Förderpraxis hat sich, zusätzlich zur Forderung der Eigenständigkeit, in der EU folgende Definition durchgesetzt

Typ	Anzahl der Beschäftigten		Umsatz in Mio €		Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50		≤ 10		≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250		≤ 50		≤ 43

Volkswirtschaftlich sind sie in Deutschland von immenser Bedeutung. Laut Institut für Mittelstandsforschung umfassen mittelständische Unternehmen

- ▲ über 99 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, in denen knapp
- ▲ 60% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt sind,
- ▲ rund 36% aller Umsätze erwirtschaftet und
- ▲ über 80% aller Auszubildenden ausgebildet werden.

Dieser volkswirtschaftlichen Bedeutung widerspricht eine langjährige Vernachlässigung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Hervorgehoben werden meist folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile

Betriebswirtschaftlich haben KMU etliche Vorteile. Einige sind:

- ▲ Die Hierarchien sind in der Regel flach und die Entscheidungswege kurz und daher schnell.
- ▲ Dies trägt oft auch zu einer besseren Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, einem entsprechenden Betriebsklima und damit häufig einer geringeren Fluktuation.
- ▲ Häufig ist die Ausbildung alltagsnäher und in diesem Sinne intensiver.
- ▲ Die Kapitalertragsziele sind binnengesteuert und an schwankende Konjunktoren schneller und leichter anpassbar.

Am Markt ist eine entsprechende Flexibilität ebenso von Vorteil. Viel kurzfristiger als in Großunternehmen können in der Regel Marktlücken und Randbereiche bedient werden.

Volkswirtschaftlich besteht der manchmal etwas zynische Vorteil, dass mögliche Einzelinsolvenzen insgesamt "nicht so ins Gewicht" fallen.

Nachteile

Das Grundproblem vieler KMU ist ein zu kurzer (möglicher) Planungshorizont. Erst recht bei geringer Eigenkapitaldecke treten Probleme von morgen - selbst wenn sie bekannt sind - erst einmal hinter dem Tagesgeschäft zurück. Geschäftsführungen und, soweit vorhanden, weiteres Personal, das sich um strategische Fragen kümmern sollte, findet dazu kaum Zeit. Und Ressourcen für risikobehaftete Innovationen

nen stehen (häufig) nicht (in ausreichendem Umfang) bereit.

Nachteilig können sich überdies, zumal bei Großaufträgen, mögliche Produktionsengpässe auswirken, so dass Lieferfristen nicht eingehalten werden können, was große Wettbewerber bevorzugen lässt, oder wodurch deutlich höhere Kosten entstehen.

Letzteres gilt auch für die notwendige Externalisierung von Leistungen, die große Unternehmen entweder unter Kostengesichtspunkten besser tragen oder durch eigene (ausgelastete) Abteilungen bewerkstelligen können. KMU fehlen typischerweise zum Beispiel: Außenhandelsabteilungen, Forschungsabteilungen, oft Spezialisten fürs Personalmanagement, für die EDV und vieles andere mehr.

Externalisierung und Verbund

Erst in jüngerer Zeit sind KMU überhaupt intensiver wissenschaftlich untersucht worden. Dabei zeigte ich, dass die wesentlichen Herausforderungen nicht betriebspezifisch analysiert und gelöst werden können, sondern nur dann, wenn man sie in "betriebsübergreifenden Konfigurationen" begreift, also als stark beeinflusst von anderen Betrieben (z.B. in Lieferketten, im Wettbewerb etc.), Beratern, Finanzierungsinstitutionen, Wirtschaftsprüfern etc., also unter Einbezug der "Umwelt".

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass problemlösungsorientierte Maßnahmen sinnvollerweise diese Verbundsituation nicht nur bei der Analyse berücksichtigen, sondern möglichst auch praktisch als Verbundlösungen realisiert werden sollten.

Sehr vereinfacht kommen grundsätzlich vier Problemlösungsstrategien in Frage:

Einzelbetriebliche Lösungen

- ▲ Innerbetriebliche Lösungen
- ▲ Einzelbetrieblicher Einkauf externer Kompetenz

Verbundlösungen

- ▲ Gemeinsamer Einkauf externer Kompetenz
- ▲ Gemeinsame Organisation von Problemlösungen

Verbundlösungen

Während der gemeinsame Einkauf externer Kompetenz (vor allem unter Nicht-Wettbewerbern und bei nicht sehr betriebspezifischen Fragestellungen) einigermaßen akzeptiert ist (Branchenwerbung, Logistik, Standardqualifizierung etc.), stößt eine gemeinsame Organisation von Problemlösungen (vor allem auch unter Wettbewerbern) noch auf größere Skepsis. Dieser Ansatz ist jedoch von großer Bedeutung dort, wo auf die Unternehmen (die Wirtschaft insgesamt, bestimmte Branchen bzw. Wertschöpfungsnetzwerke etc.) generelle Herausforderungen zukommen, für die Standardangebote noch nicht "zum Einkauf" zur Verfügung stehen. Aktuelle Beispiele sind der demografische Wandel mit Nachwuchs- und Fachkräftemangel in den Belegschaften, schnell wachsende Rohstoff- und Energiepreise, Energiewende, Internationalisierung, rasant wachsende Kompetenzanforderungen. Absehbar sind ungelöste Herausforderungen z. B. durch neue Automatisierungsschübe (Industrie 4.0) oder Anforderungen an die soziale Nachhaltigkeit (CSR).

Der Umgang hiermit im Verbund erfordert allerdings ein gutes Verbundmanagement.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Finanzierungsbedarf

Management und Aktivitäten von Verbünden kosten Geld, darüber muss man sich klar sein. So unterschiedlich Verbünde sind, so unterschiedlich ist auch ihr Finanzbedarf. Unabhängig von der Höhe lässt er sich grob unterteilen in

- ▲ Kosten des Verbundmanagements und
- ▲ Kosten von Verbundaktivitäten.

Zu den Kosten des Verbundmanagements gehören Personalkosten, zugehörige Sachkosten einschließlich Fahrtkosten sowie ein Etat für laufende Öffentlichkeitsarbeit (mindestens eine kleine Selbstdarstellung und eine Website mit Pflege), vielleicht für (Rechts-) Beratung.

Verbundaktivitäten variieren stark, und damit auch ihre Kosten. Zumindest wird die eine oder andere Veranstaltung dazugehören (Einladung, Raum, Referent/in ...), besondere Aktionen (Öffentlichkeitsarbeit), Publikationen und Ähnliches.

Es gibt Kostenpositionen, deren Zuordnung vorab zusammen mit den Verbundpartnern festgelegt werden muss. Gehört zum Beispiel die Durchführung einer Veranstaltung ins Bud-

get des Verbundmanagements, oder ist die Finanzierung je einzeln zu kalkulieren und einzuwerben?

Schließlich bilden die Gründungskosten (wenn sie denn in nennenswertem Umfang entstehen) einen Sonderfall, der getrennt betrachtet werden muss. Günstig ist es natürlich, wenn hierfür Fördermittel genutzt werden können (s.u.).

Diese auf den ersten Blick eher akademisch erscheinenden Unterscheidungen und Zuordnungen von Kosten sind wichtig für die Frage, wie sie denn finanziert werden können und sollen.

Finanzierung

Naheliegender scheint zu sein, dass Verbünde für die beteiligten Partner Vorteile bieten sollen und dass sie deshalb die Kosten (anteilig) selbst tragen müssen. Bei schwer bezifferbaren Vorteilen und besonders bei Themen, die nicht aktuell auf den Nägeln brennen (auch wenn ihre künftige Bedeutung wahrscheinlich ist), ist eine solche Eigenfinanzierung - zumal im Voraus - gerade bei KMU meist nicht zu erwarten.

Hinzu kommt, dass die Kooperation (mit anderen KMU im eigenen Geschäftsfeld) eher Konkurrenzängste beflügelt als die Erwartung, dass die Kooperation "den Kuchen" insgesamt vergrößert, so dass selbst bei Teilung für jeden mehr übrigbleibt als ohne die Kooperation im Verbund. Das muss vermittelt werden.

Dennoch (oder gerade deshalb) besteht eine der Hauptaufgaben des Verbundmanagements darin, zusätzliche Finanzierungsquellen über die Anteilsfinanzierung durch die Verbundpartner hinaus zu erschließen.

Eigenfinanzierung durch die Verbundpartner

Am ehesten sind die Verbundpartner bereit, ganz konkrete Verbundaktivitäten anteilig zu finanzieren, die sie selbst mit beschlossen haben. Zum Beispiel eine Gemeinschaftswerbung, eine gemeinsame Messebeteiligung, einen Informationsinput, eine gemeinsame Publikation und Vergleichbares.

Bei der Beteiligung an den Kosten des Verbundmanagements sind in der Regel nur geringe Anteile an Personalkosten und die berühmten "Portokosten" akzeptiert. Man muss die Kosten, die in der Regel deutlich darüber hinausgehen, also zu einem guten Teil als Kosten von Verbundaktivitäten organisieren. Was auch bedeutet, dass immer wieder gute Verbundaktivitäten vorgeschlagen und umgesetzt werden müssen, die zur Finanzierung des Verbundmanagements beitragen, was ja auch im Sinne des Erreichens der Verbundziele ist.

Umfangreichere Maßnahmen zugunsten der Verbundziele lassen sich allerdings in der Regel nur per Drittfinanzierung umsetzen.

Projektfinanzierung

Es gibt eine Vielzahl von Programmen (z. B. ZIM), in deren Rahmen unterschiedliche Aktivitäten von Unternehmen und Unternehmensverbünden mit meist öffentlichen Mitteln finanziert werden können. Bei KMU geht es häufig um Innovationen zur Steigerung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, um Klimaschutz, um Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aktuell angesichts des demografischen Wandels) und vieles mehr. Die Mittel werden in der Regel über Projektausschreibungen mit Wettbewerbscharakter vergeben. Es handelt sich um politisch gewollte Schwerpunkte (häufig mit Modellcharakter), die auf länder-, bundes- oder

EU-Ebene ausgeschrieben und in der Regel über so genannte Projektträger (beauftragte Institutionen) organisiert werden.

Bei allem vielleicht abschreckenden (und nicht zu unterschätzenden) Aufwand der Antragstellung: Verbünde von KMU (mit anderen wie Verbänden, Hochschulen etc.) haben häufig ganz gute Chancen auf einen "Zuschlag". Hier braucht es ein entsprechend qualifiziertes und erfahrenes Projektmanagement, denn: Ein geeignetes Programm zu finden, ein gutes Projektdesign zu entwickeln, einen Projektantrag auch tatsächlich zu kalkulieren und zu schreiben, das ist alles andere als trivial.

Projekte führen häufig nur ein paar Mitglieder des Verbunds zusammen. Für die anderen muss dann zumindest in Aussicht stehen, "beim nächsten Mal dabei zu sein". Das Verbundmanagement übernimmt im Idealfall Antragstellung und Projektkoordination gegen anteilige Finanzierung, was indirekt zur Kostendeckung für das Verbundmanagement beiträgt. Diese Art der Finanzierung ist immer unsicher, gestückelt und vor allem zeitlich begrenzt, hilft aber auch dazu, für das eigene Thema zwangsläufig auf einem aktuellen Stand der Diskussion und Entwicklung zu bleiben. Nicht unterschätzt werden darf der administrative Aufwand auch während der Durchführung solcher Projekte.

Eine Besonderheit stellen Projekte dar, die direkt den Aufbau eines Verbundes fördern. Sie sind seltener, auch zeitlich begrenzt (zum Beispiel mit degressiver Förderung) und setzen in der Regel voraus, dass das Verbundthema mit einer politischen Zielsetzung (des Fördermittelegers) übereinstimmt.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrigschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Erfahrungen aus dem Projekt erga

Die erga Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wichtige Erfahrungen zur Arbeit mit Verbünden gemacht, die auch durch Studien außerhalb des Projekts gestützt werden. Hier ein paar besonders interessante:

Verbünde brauchen ein Problem

Die Ziele von Verbünden sind sehr unterschiedlich. Gemeinsame Werbeauftritte, Lobbyarbeit, gemeinsame Veranstaltungen, Einkauf, Logistik, Ausbildung ... Geld zu sparen, Kräfte zu bündeln und Ähnliches sind Anlässe, mitzumachen. Das ist weitgehend bekannt. Schwieriger wird es, Verbünde als Problemlösungsmöglichkeiten zu erkennen, wo das (noch) nicht üblich ist, wo Konkurrenzorgen bestehen und wo ein Problem nicht (rechtzeitig) gesehen wird oder (noch) nicht auf den Nägeln brennt. Um Firmen dann von einer Verbundstrategie zu überzeugen, braucht es ein Konzept und die Gelegenheit für die Firmen, an der Ausarbeitung und Umsetzung selbst(bestimmend) mitzuwirken. Und es braucht Zeit.

Verbünde brauchen ein Management

Das funktioniert in aller Regel nicht von allein. Schon die Sensibilisierung für eine Herausforderung (bei nicht offensichtlichen oder zukünftigen Problemen) braucht einen Anstoß, einen Menschen, der hinweist und organisiert.

Erfahrungsgemäß haben Verbünde (zumindest erst einmal) keine formale Struktur / Rechtsform, sondern leben von ihrer Flexibilität und Freiwilligkeit der Teilnahme. Dennoch brauchen sie ein Management, jemanden, der sich kümmert.

Verbundmanager/in kann jemand aus einem der beteiligten Betriebe sein, was aber nicht selten zu Problemen (Bevorzugung einzelner Interessen, Konkurrenz, Misstrauen) führt. Denn jedes Verbundmanagement bewegt sich im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen. Das kann (aus unserer Erfahrung sagen wir: sollte) jemand von außen sein, der von der Sache (dem zu lösenden Problem) her engagiert ist.

Die Aufgaben des Managements richten sich nach innen und nach außen. Einige wichtige sind:

- ▲ Sensibilisierung und Information der Beteiligten
- ▲ Organisation von Außendarstellung im Sinne des Verbundziels
- ▲ Trenderkundung und Projektentwicklung mit Mitgliedern des Verbunds
- ▲ Erkundung und Entwicklung neuer Themen zu Verbundthemen

Verbünde brauchen Zeit

KMU sind es eher gewohnt, Herausforderungen je für sich allein "irgendwie" zu meistern. Bisher ungewohnte Situationen (Fachkräftemangel) oder bekannte, aber erst mittelfristig virulente Probleme (absehbarer Fachkräftemangel) gehen bei KMU häufig im Alltagsgeschäft unter, bis sie wirklich wehtun. Dann kann es für gute, intelligente Lösungen zu spät sein. Denn Verbünde brauchen eigentlich (Vorlauf-) Zeit, um wirksam werden zu können. Für die

ungewohnte Herausforderung, strategisch gemeinsam zu planen und zu handeln, darf die Einübungszeit nicht zu knapp bemessen werden. Bis ein komplexer Verbund erste sichtbare Früchte zeigt, werden Monate und können Jahre vergehen. Wenn der Verbund sich dann aber "eingespielt" hat, werden häufig neue Herausforderungen in sein Aufgabenspektrum übernommen, und er "überlebt" als Verbund - mit neuen Themen, Aufgaben und Lösungen.

Verbünde brauchen Projekte

Vieljährige Erfahrungen im TAT haben gezeigt, dass Verbünde dann besonders aktiv, attraktiv und erfolgreich sind, wenn es gelingt, die angestrebten gemeinsamen Problemlösungen in konkrete Projekte umzusetzen. Aus dem allgemeinen "Oberziel" (Die KMU des Verbundes sollen für Fachkräfte attraktiver werden.) werden einzelne Projekte mit sehr viel konkreteren Projektzielen abgeleitet (Wir lassen uns dabei helfen, die Arbeitnehmerattraktivität unserer Firma auf unserer Internetseite besser darzustellen. - Wir kümmern uns gemeinsam um die Frage, wie wir Fachkräfte aus dem EU-Ausland ansprechen können. - Wir kümmern uns gemeinsam um attraktive Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. ...). Das ist überschaubarer, und erste konkrete Erfolge sind schneller zu verzeichnen. Dabei können die Verbundmitglieder selbst entscheiden, an welchen Projekten sie sich beteiligen. Die Arbeit mit Projekten hat zudem den Vorteil, dass häufig Drittmittel aus verschiedenen Förderprogrammen eingeworben werden können.

Verbünde brauchen Erfolge

Erfolge von Verbünden lassen sich schlecht messen. Ist das Ziel eines Verbundes sehr eng definiert (einmal im Jahr an einer Messe gemeinsam teilnehmen), ist das einfach. Ist das

Ziel, wie bei erga, aber komplexer, wird es schwierig vor allem deshalb, weil die Verbundpartner ja auch unterschiedliche (oder keine expliziten) Maßstäbe haben. Verbundmanager/innen tun gut daran, mit den Mitgliedsfirmen rechtzeitig zu verabreden, was sie denn erwarten - am besten auch quantitativ. Eine zeitlang wird es ausreichen, wenn die Mitglieder "irgendwie" zufrieden sind, dabei zu sein. Aber das reicht nicht auf Dauer.

Auch die Zahl der Mitglieder ist kein allgemein gültiger Maßstab. Fünf sollten es schon sein, meint Judith Terstriep (Expertin beim IAT der Universität Duisburg-Essen bei einem Vortrag im Projektrahmen). Auch hier gilt: Die Problemlösung bestimmt die kritische Masse, nicht die absolute Zahl.

Verbund-Manager/innen müssen vieles sein.

- ▲ Branchenexperte
- ▲ Generalist
- ▲ Netzwerker
- ▲ Moderator

Den Unterschied machen Personen, nicht Konzepte.

Zu beobachten ist eine zunehmende Professionalisierung angesichts der wachsenden Notwendigkeit, in Verbünden Probleme zu lösen. Wirtschaftsförderer und Unternehmensberater, aber auch Gewerkschaftsfunktionäre und Mitarbeitervertretungen haben hier übrigens noch erheblichen Nachholbedarf.

Verbünde brauchen eine Finanzierung

Für den Aufbau und danach für den regelmäßigen Geschäftsbetrieb sowie besondere Aktivitäten brauchen Verbünde auch eine ausreichende und sichere Finanzierung.

Zu diesem Thema gibt es in dieser Handreichung ein eigenes Blatt.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Unternehmenscheck als Einstieg

Die Gründung eines Unternehmensverbundes kann unterschiedlich motiviert sein. Erfahrungsgemäß geht der Anstoß selten von einem Unternehmen aus. Wie beim Projekt erga ist es wohl häufiger so, dass eine Hypothese über Verbundvorteile von außen an KMU hergetragen werden muss. Zu Gunsten der Unternehmen zuallererst, aber - warum nicht - auch als "Geschäftsmodell" des Verbundkoordinators. Bei erga stand zudem der politische Wille Pate, dass die Energiewende (in der Region) nicht an fehlendem Fachkräftpotezial scheitern sollte.

Eine solche Hypothese lautet typischerweise etwa: Es wäre wahrscheinlich sinnvoll, wenn sich mehrere KMU in Sachen xyz zusammäten, weil absehbar Maßnahmen erforderlich sind, die jedes einzelne Unternehmen für sich überforderten, im Verbund aber machbar wären. Bei erga war das die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität angesichts vorhandenen bzw. zu erwartenden Fachkräftemangels (für von der Energiewende betroffene KMU im ländlichen Raum angesichts des so genannten demografischen Wandels).

Erst einmal wollen Firmen dann Fakten. Sind wir wirklich betroffen? Deshalb wurde den Firmen sehr niedrighschwellig ein so genannter Basischeck angeboten.

Aus ca. 30 Basischecks konnte plausibel dargestellt werden, dass es eine Reihe von Fragestellungen gibt, die eine vertiefte Analyse wert sind (Intensivchecks) und aus denen dann gemeinsame Handlungskonzepte folgen können. Neben einer Qualifizierungsbedarfsanalyse (siehe gesonderter Text) enthielten die Checks vor allem Fragen zu folgenden Themen, die - unternehmensspezifisch - nicht immer komplett und auch unterschiedlich intensiv bearbeitet wurden:

- ▲ Arbeitsgestaltung, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
- ▲ Arbeitszeitgestaltung
- ▲ Betriebliche Gesundheitsförderung
- ▲ Führung und Unternehmenskultur
- ▲ Personalbindung und Personalgewinnung
- ▲ Personaleinsatz
- ▲ Berufsaustritt (Übergang in die Rente)
- ▲ Wissen managen, Wissen sichern

"Checks", das waren leitfadenorientierte Gespräche mit Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen, im Idealfall unter Beteiligung der betrieblichen Interessensvertretungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Gesprächsergebnisse wurden zusammengefasst und waren Grundlage einer zweiten Gesprächsrunde, in der dann, wo Bedarf sichtbar geworden war, mögliche Maßnahmen diskutiert und geplant wurden.

Maßnahmen im Verbund

Dabei war es für die KMU-Vertreter/innen ungewöhnlich, dass insbesondere auch und gerade solche Maßnahmen erörtert wurden, die sich der einzelne Betrieb nicht zutraute. Die Kinderbetreuung, das Mobilitätsmanagement, die Suche nach Fachkräften im europäischen Ausland, um nur drei Beispiele zu nennen.

Die Hauptschwierigkeit im Projekt bestand nicht darin, Firmen davon zu überzeugen, dass es sinnvoll sein könnte, an dem einen oder anderen Check teilzunehmen, sondern sie dann tatsächlich aktiv und verbindlich (auch auf einige Dauer) in gemeinsame Verbundaktivitäten einzubinden. (Argumente dazu siehe Text "Warum eigentlich Verbünde von KMU.")

Welche Checks?

Hier noch einige Checks, die für einen sinnvollen Einstieg in Frage kommen (Die Kommentare fassen Selbstdarstellungen zu den Checks zusammen):

INQA Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, <http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/check-mittelstand.pdf>

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ hilft, Potenziale zur Verbesserung in Unternehmen aufzuspüren. Er unterstützt bei der Krisenbewältigung und bei der Bewältigung der Herausforderungen der sich rasant verändernden Absatz- und Arbeitsmärkte. Er fasst die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung zusammen.

INQA Check „Personalführung“, <http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/inqa-check-personalf.pdf>

Stärken und Schwächen der Personalführung? Reaktion auf den Fachkräftemangel? Vorbereitet sein auf den demografischen Wandel? Potenzial für Verbesserungen aufspüren! Eine systematische Personalführung ist Voraussetzung für die Bindung von guten Fachleuten sowie für produktives und motiviertes Arbeiten der Beschäftigten. Der INQA-Check „Personalführung“ unterstützt dabei.

Kurzcheck „Demografie und Personalarbeit in KMU“, <http://www.netzwerk-westmuenster-land.de/uploads/media/Kurzcheck-Demographie.pdf>

Eine kurze Überprüfung zur Frage: Ist Ihre Personalarbeit demografiefest?

Unternehmensleitfaden zur Qualifizierungsanalyse, http://www.ifuos.de/cms_uploads/download/files/file_14_Leitfaden_Unternehmen-erga.pdf

Basierend auf dem Modell des „Trierer Leitfadens“ analysieren Sie aktuelle und zukünftige Qualifizierungsbedarfe in Ihrem Unternehmen.

UnternehmensCheck „Beschäftigungsfähigkeit“, <http://www.demobib.de/bib/index.id.2355.html>

Der UnternehmensCheck ermöglicht die strukturierte Erhebung von Einschätzungen der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit (employability). Damit schafft er eine gemeinsame Gesprächsgrundlage der handelnden Personen in einem Unternehmen bzw. Unternehmensbereich. Diese ermöglicht es, einen Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen, mögliche Verbesserungen und Prioritätensetzung.

Zusammengestellt von Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M.A., autorisierter Berater

Checks in vorhandenen Verbünden

Selbstverständlich können diese oder vergleichbare Checks auch bei vorhandenen Verbünden sinnvoll genutzt werden: Als exklusive Dienstleistung des Verbundmanagements oder dann, wenn ein Verbund "altert" oder aus anderen Gründen ein neues Thema gesucht wird.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedragschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Qualifikation und Qualifizierung

Es muss hier nicht besonders belegt werden, dass die Qualifikation (besser: die Kompetenz) der Mitarbeiter/innen eines Unternehmens von besonderer Bedeutung für dessen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit ist. Das gilt insbesondere, da das einmal erworbene Wissen immer schneller veraltet. Unter den Bedingungen der sich verändernden Altersstruktur (demografischer Wandel, längere Lebensarbeitszeit, weniger Jüngere am Arbeitsmarkt) kommen drei wichtige Aspekte hinzu:

- ▲ Ältere Belegschaftsmitglieder müssen stärker als bisher und länger qualifiziert werden.
- ▲ Am Arbeitsmarkt und in den Belegschaften müssen Gruppen, die bisher weniger qualifiziert wurden, stärker einbezogen werden.
- ▲ Die "Qualifikationskultur" eines Unternehmens gehört zunehmend zu den Attraktivitätsmerkmalen eines Unternehmens im Wettbewerb um Facharbeiter/innen.

Selbst unter Berücksichtigung "statistischer Artefakte" tun sich offenbar kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schwerer damit, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig und systematisch (weiter) zu qualifizieren, als Großunternehmen. Das hat verschiedene

"handfeste" Gründe, von denen sich einige durch Verbundlösungen abmildern lassen.

Besonderheiten KMU

Es liegt nur zu einem geringen Teil an den Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen, dass KMU sich hier häufig besonders schwertun. Es sind eher die bei üblichen Angeboten für KMU schwierigen (zeitlichen) Planungshorizonte, die nicht hinreichende oder nicht hinreichend absehbare Abgestimmtheit der Angebote auf die einzelbetrieblichen Kompetenzbedarfe und - ganz trivial in ländlichen Flächenregionen - Mobilitätsprobleme der Mitarbeiter/innen. Einfach gesagt: Es ist schwierig, für die einzelne Mitarbeiterin / den einzelnen Mitarbeiter längerfristig im voraus zu sagen, wann sie / er denn "entbehrlich" ist, ob das, was da angeboten wirklich nützt, und - ganz banal -, wie aufwendig es ggf. ist, ein (vielleicht) passendes Angebot auch wahrzunehmen, das nicht am eigenen Standort angeboten wird, sondern im nächsten Mittelzentrum, das aber z.B. abends mit öffentlichen Verkehrsmitteln kaum oder nicht erreichbar ist.

Gegen diese und weitere Hindernisse sind Qualifizierungsverbünde nach unserer Projekterfahrung ein geeignetes Mittel, denn im Verbund

- ▲ erhöht sich ganz einfach die Zahl der potentiellen Teilnehmer/innen pro Angebot,
- ▲ können die Themen inhaltlich betriebsnäher festgelegt und entsprechend darauf abgestimmte Angebote gemeinsam "eingekauft" werden,
- ▲ können Fahrgemeinschaften gebildet und ortsnähere Angebote organisiert werden

und vieles mehr.

Das geschieht jedoch nicht automatisch, sondern bedarf eines entsprechenden Verbundmanagements.

Qualifizierung kann dabei entweder der Grund für einen Verbund sein oder ein zusätzliches, neues Thema für bestehende Verbünde. Der Einstieg ist recht niedrigschwellig, da wenig erklärungsbedürftig.

Qualifizierungsbedarfsermittlung

Am Anfang steht sinnvollerweise die Qualifizierungsbedarfsermittlung in mehreren Betrieben. Im Projekt erga zu Grunde gelegt wurde vom Projektpartner Akademie Überlingen als Instrument eine Adaption des „Trierer Leitfadens“ [Lernende Regionen Trier (LRT) der Universität Duisburg-Essen (2008)]. Er führt im Ergebnis zu einer Qualifizierungsmatrix, die zu einer Fülle von Themen quantifizierbar darstellt, welche Qualifikationen / Kompetenzen vorhanden sind (bewertet mit den Schulnoten 1-4) und welche nach Ansicht der Befragten für den Betrieb wünschenswert sind.

Das Ergebnis wird dann mit den Gesprächspartnern (meist Personalverantwortlichen) analysiert und in einen Qualifizierungsplan überführt. Er beschreibt inhaltlich die Qualifizierungswünsche, stellt Prioritäten auf und legt fest, wer / wie viele Mitarbeiter/innen an einer bestimmten Maßnahme teilnehmen sollen / können, wo und wie sie stattfinden soll etc. Das geschieht zunächst in jedem Betrieb einzeln. Der positive Unterschied zum ansonsten üblichen Verfahren ist offensichtlich, das ja darin besteht, aus häufig recht starren und eben nicht anpassbaren Angeboten (Inhalt, Ort, Zeit, Umfang etc.) auswählen zu müssen.

Qualifizierungspläne

Die Qualifizierungsbedarfe bzw. die Qualifizierungspläne der beteiligten Unternehmen können nun, wie man sagt, "übereinandergelegt" werden, so dass eine Anzahl gemeinsamer Qualifizierungswünsche qualitativ wie quantitativ sichtbar werden. Es sind selbstverständlich Detailabstimmungen erforderlich, aber im Prinzip ist hiermit die Grundlage für gemeinsame Qualifizierungen mit den oben genannten Vorteilen gelegt.

Förderung

Das Verbundmanagement sollte sich im Vorfeld über grundsätzliche Fördermöglichkeiten informieren und die Voraussetzungen bei den Betrieben und ihren Mitarbeiter/innen abgefragt haben. Nun gehört es zu seinen Aufgaben, für die gewünschten Maßnahmen alle Fördermöglichkeiten konkret auszuloten und ggf. bei der Beantragung behilflich zu sein. Auch dies ist ein großer Verbundvorteil für die Firmen.

Umsetzung

Der Verbundmanager ermittelt und organisiert auf dieser Basis nun Angebote, die inhaltlich, finanziell, zeitlich und örtlich den Bedarfen der Firmen und der Mitarbeiter/innen so weit wie möglich entsprechen. Sinnvollerweise begleitet er die Maßnahmen und evaluiert sie.

Im Projekt erga war der Verbundmanager selbst Angestellter eines Qualifizierungsanbieters, so dass die Wege für viele Angebote sehr kurz und präzise waren. Für nicht im eigenen Hause verfügbare Angebote wurden Dozenten eingeworben oder gezielte, für die verbundenen Betriebe passgenaue Aufträge an externe Anbieter vergeben.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Verbünde in öffentlicher Trägerschaft

Verbünde von und mit Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft zeichnen sich dadurch aus, dass die Schnittmengen zwischen öffentlichem Interesse und unternehmerischem Interesse sehr hoch sind.

Zu den Themen des öffentlichen Interesses gehören regionale Wertschöpfung, Sicherung von Arbeitsplätzen, Klimaschutz und nachhaltige Versorgung mit Energie. Zu den unternehmerischen Interessen gehören die Positionierung am Markt, die Erschließung neuer Marktfelder und der Aufbau von verlässlichen Kontakten zu Kunden und Partnern.

Auch bei Unternehmen, die gemeinsam in einer Region tätig sind und aus ihrer jeweiligen individuellen Position grundsätzlich eine Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Firmen für sinnvoll halten, folgt dieser Erkenntnis nicht automatisch ein Aufeinander-Zugehen der betroffenen Unternehmen.

Koordination und Steuerung

Eine öffentliche Institution, wie eine Kreisverwaltung, kann an dieser Stelle eine zentrale Koordinations- und Steuerungsfunktion einnehmen. Legitimiert durch ein hohes öffentliches Interesse und unterstützt durch die unternehmerischen Interessen der Akteure eines Verbunds, lassen sich so Prozesse und Aktivitäten

in einer Region steuern und begleiten, die den Verbundteilnehmern und der Region einen hohen Nutzen bringen.

Ein Beispiel für diese Win-win-Situation zwischen Unternehmen und einer Region bietet das *Unternehmernetzwerk im energieland2050* des Kreises Steinfurt:

Gemeinsame Ziele

Der Kreis Steinfurt hat sich 2009 das Ziel gesetzt, durch eine regional gesteuerte dezentrale Energiewende, bis zum Jahr 2050 energieautark zu werden. Hinter diesem markanten Ziel stehen drei Überzeugungen.

Die regionale Energiewende

- ▲ ist der Schlüssel für umfassende Klimaschutzaktivitäten,
- ▲ fördert die regionale Wertschöpfung,
- ▲ sichert langfristig eine verlässliche und bezahlbare Energieversorgung und
- ▲ sorgt dafür, dass lokale Unternehmen, die Kommunen und die Bürgerinnen und Bürger davon profitieren.

Hauptaufgaben eines Verbundmanagements in öffentlicher Trägerschaft ist es, diese Verbindung der sich überschneidenden Zielsetzungen aller Beteiligten immer wieder deutlich zu machen und durch entsprechende Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit alle entscheidenden Akteure der Region zu gewinnen, sich an diesem Verbund zu beteiligen.

Somit sind im Unternehmernetzwerk im energieland2050 nicht nur Unternehmen, sondern gerade auch Institutionen, wie die Kreishandwerkerschaft und die Wissenschaft vertreten.

Projekte als Schlüssel für die gemeinsame Arbeit

Um die skizzierte Verbindung von öffentlichem und privatem Interesse im Alltag auf die tatsächliche Arbeit herunter zu brechen, braucht es mehr als Veranstaltungen oder Öffentlichkeitsarbeit im Verbund.

Die Konzeption und Umsetzung von Projekten bieten dafür den Schlüssel. Im genannten Beispiel des Unternehmensnetzwerks im Energieland2050 konnten die verschiedensten Projekte umgesetzt werden, die immer eines gemeinsam haben: Sie sind so ausgerichtet, dass ihre Ergebnisse im hohen öffentlichen Interesse sind, und gleichzeitig können die Verbundpartner die Ergebnisse für ihre konkreten wirtschaftlichen Aktivitäten nutzen. Als Beispiel sei das Solarpotentialkataster genannt. Hier wurden für potentielle Solarenergienutzung alle Dachflächen des Kreises aufbereitet. Der Ausbau der Solarenergie unterstützt das öffentliche Interesse der Klimaschutzaktivitäten des Kreises Steinfurt. Die konkrete Betrachtung von Dachflächen fördert und motiviert Hausbesitzer, sich mit dem Thema Solarenergie zu beschäftigen. Ein gezieltes Kampagnen-Management des Verbundes unterstützt die Unternehmen, gezielt von den Planungen der Hausbesitzer zu profitieren.

Verbindlichkeit und Akzeptanz

Öffentliche Institutionen, insbesondere Kreisverwaltungen, spielen bei der regionalen Entwicklung die zentrale Rolle. Durch die gesellschaftliche Akzeptanz ihrer Arbeit (direkt gewählte Landräte und Oberbürgermeister), die regionalen Handlungsspielräume und die umfassende Verankerung in der Region können Kreise und kreisfreie Städte regionale Prozesse

steuern und verfügen über die nötigen Handlungsmöglichkeiten, gegenüber Netzwerkpartnern Projekte und Initiativen gemeinsam aktiv zu gestalten.

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben ihre Hauptgeschäftstätigkeit innerhalb einer Region. Die KMU sind bei den Aspekten Fachkräfte oder Standortentwicklung an ihre Region gebunden.

Diese Erkenntnisse führen dazu, dass für ein Verbundmanagement für KMU, das mehr bietet als Austausch und Information, die regionale Ebene die zentrale Handlungsebene ist, um gemeinsam im Verbund Projekte und Maßnahmen umzusetzen.

Zeit und Kontinuität

Insbesondere dort, wo Verbünde mehr sind als die Organisation von einzelnen Angeboten für die Mitglieder, sind die Themen Zeit und Kontinuität von zentraler Bedeutung. Der Aufbau eines regionalen Prozesses und die Verknüpfung von lokalen Unternehmen mit den relevanten Akteuren einer Region brauchen mehr Zeit, als dies in der Regel durch Förderprogramme oder andere finanzielle Zuwendung gewährleistet werden kann. Jedoch ist die finanzielle und personelle Ausstattung für das Verbundmanagement zentral (Vergleich zu anderen Seiten).

Thomas Möller 12/2013

Kreis Steinfurt
Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit
Tecklenburger Straße 10
48565 Steinfurt
Tel.: 02551/69-2120
Fax: 02551/69-2121
E-Mail: Thomas.Moeller@Kreis-Steinfurt.de
Internet: <http://www.energieland2050.de>

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Verbünde auf Anregung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Vertretungen können Verbünde anregen. Auf den ersten Blick scheint das gerade bei kleineren Unternehmen besonders schwierig zu sein, da hier der formale Organisationsgrad oft niedrig ist und es auch häufig keinen Betriebsrat gibt. Das wird aber teilweise dadurch kompensiert, dass der Weg zur Geschäftsleitung meist kürzer und direkter ist als in großen Unternehmen.

Es gibt eine Reihe von Themen, die sich für diesen Weg anbieten, zum Beispiel mehrere kleinere Unternehmen kooperieren

- ▲ bei der Kinderbetreuung (Familienfreundlichkeit);
- ▲ bei der Organisation der Fahrten zum und vom Betrieb (Betriebliches Mobilitätsmanagement);
- ▲ Nutzung bestehender Angebote zur Gesundheitsförderung.

Das Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge geben häufig sogar formale Handhaben, solche Maßnahmen anzugehen. Hinzukommen muss die Einsicht, dass ein "Das geht bei uns nicht, dafür ist unser Betrieb zu klein" durch die Zusammenarbeit mehrerer KMU entkräftet werden kann.

Das ist zugegebenermaßen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vertretungen eine eher ungewöhnliche Sichtweise und Herangehensweise, weshalb (potentielle) Verbundmanager diesen Zugang aktiv einbeziehen müssen.

Beteiligung

Aber auch bei Verbünden, die zunächst auf der Managementebene vorbereitet werden, ist die (möglichst frühzeitige) Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für den gewünschten Erfolg. Dafür sprechen u. a. vier wichtige Erfahrungen:

- ▲ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Probleme, die zu lösen sind, häufig am besten. Ihre Informationen wie auch ihre Lösungsvorschläge sind in der Sache von großer Bedeutung.
- ▲ Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört zu den wichtigen Dingen, die die vielfach geforderte, weil insgesamt positiv wirkende Vertrauenskultur / Wertschätzungskultur eines Unternehmens deutlich fördern.
- ▲ Der Erfolg bei der Umsetzung von Maßnahmen hängt sehr stark davon ab, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie akzeptieren, im besten Fall sogar aktiv vorantreiben.
- ▲ Erst recht, wenn sich aus Checks und Strategieentwicklung mitbestimmungspflichtige Maßnahmen nach dem BetrVG ergeben, ist die frühzeitige Beteiligung von Vorteil.

Insbesondere für die Gewinnung von Mitarbeitervertretungen ist es wichtig zu wissen (sie daran zu erinnern), dass sie nicht nur legitimiert, sondern aufgefordert sind, über die mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten

hinaus nach § 80 Betriebsverfassungsgesetz
"allgemeine Aufgaben" wahrzunehmen:

"(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

1. darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden;
2. Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen;
- 2a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern;
- 2b. die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern;
3. Anregungen von Arbeitnehmern und der Jugend- und Auszubildendenvertretung entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken; er hat die betreffenden Arbeitnehmer über den Stand und das Ergebnis der Verhandlungen zu unterrichten;
4. die Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen zu fördern;
5. die Wahl einer Jugend- und Auszubildendenvertretung vorzubereiten und durchzuführen und mit dieser zur Förderung der Belange der in § 60 Abs. 1 genannten Arbeitnehmer eng zusammenzuarbeiten; er kann von der Jugend- und Auszubildendenvertretung Vorschläge und Stellungnahmen anfordern;
6. die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern;
7. die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern, sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen;
8. die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern;
9. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern."

Für Verbünde gibt es aktuell kaum Erfahrungen und unmittelbar hierauf zugeschnittene Rechtsgrundlagen, wie mehrere Betriebsräte in Verbundmaßnahmen (außerhalb von Konzernen) zusammenarbeiten (können). Hier ist Kreativität des Verbundmanagements gefordert.

Herausforderung für Gewerkschaften

Außer der Unterstützung der Mitarbeitervertretungen hierbei kommt mit problemlösungsorientierten Verbünden eine weitere Herausforderung auf Gewerkschaften zu, die sich daraus ergibt, dass überbetriebliche Verbundmanager/innen häufig zunächst einmal eher die Unternehmer/innensicht im Blick haben als explizit die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das gilt insbesondere dann, wenn

- ▲ Verbünde Unternehmen umfassen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Einzelgewerkschaften organisiert sind (oder organisiert wären) und wenn
- ▲ die verbundenen Unternehmen in verschiedenen Regionen ansässig sind, die nicht "der Landkarte" der Gewerkschaftsstrukturen entsprechen.

Man denkt, das sei angesichts eines zusammenwachsenden Europas und entsprechender gewerkschaftlicher Strukturen kein Problem. Aber wir reden hier nicht über (internationale) Konzernstrukturen, sondern über (meist eher informelle) Zusammenschlüsse, die aber für die Arbeitsbedingungen der Mitglieder von unmittelbarer Bedeutung sind.

Gewerkschaftern und auch Verbundmanager/innen kann man nur empfehlen, dies Problem aktiv durch (wenn auch erst einmal nicht gesetzte) Zusammenarbeit beim Verbundmanagement anzugehen. Das wäre ein eigenes Projekt wert.

Robert Tschiedel 07/2014

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des
Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschweiliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Neue Herausforderungen

Eine wichtige Aufgabe des Projektmanagements besteht darin, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technische Entwicklungen (Trends) im Kontext der Verbundthemen zu beobachten und den Verbund für daraus absehbar erwachsende Herausforderungen zu sensibilisieren, vor allem auch solche, die "über den Tellerrand" hinausgehen.

Ein aktuelles Beispiel stellt die Beschäftigung mit den Produkten der Verbundpartner unter dem Gesichtspunkt der sozialen Nachhaltigkeit dar. Während Fragen der ökologischen Nachhaltigkeit inzwischen im Bewusstsein verankert sind, steht dieses Thema erst am Anfang. Aber seine künftige Relevanz ist absehbar.

Unternehmen, Mitarbeit und Produkt

Obwohl bei erga ein Projektanlass der drohende Fachkräftemangel angesichts der Anforderungen der Energiewende war, spielte und spielt die Frage nach den Unternehmensprodukten (materielle Produkte oder Dienstleistungen) eine untergeordnete bis gar keine Rolle.

Die mancherorts erhobene Forderung nach einer Identifikation mit dem Produkt führt in die Irre. Einmal abgesehen davon, dass Identifikation unkritisch macht: Geschätzte neunzig Prozent aller Produkte (Endprodukte und Zwischenprodukte, Vertriebsmitarbeiter/innen viel-

leicht ausgenommen, die überzeugt sein sollten oder dies zumindest nach außen tragen müssen), Produkte sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute eher belanglos. Sicher gibt es am einen Ende Produkte, die mir als Mitarbeiter/in eher peinlich sind, für die ich mich vielleicht sogar schäme. Und am anderen Ende Produkte, auf die ich als Mitarbeiter stolz bin, auch Innovationspreise, Designpreise, aber auch solche Auszeichnungen richten sich eher in Richtung Kunden und Öffentlichkeit. Das Produkt als Bestandteil der Attraktivität eines Arbeitsplatzes ist (noch) nicht Gegenwart. Ein Blick in Stellenanzeigen und auf Internetseiten (womit wirbt ein Unternehmen um Mitarbeiter/innen?) belegt diese Erfahrung empirisch.

Heute gilt zumeist: Das Produkt muss funktionieren, es muss sich am Markt positionieren und Bestand haben. Dazu muss es den "anerkannten Regeln" entsprechen, darf nicht zu teuer sein (im Wettbewerb) und vieles mehr.

Gute Arbeit oder eine Neue Qualität der Arbeit sieht man meist nicht unmittelbar im Produkt. Sie muss - als bei Kunden positiv besetzte Produktionsbedingung - kommuniziert werden, bis sie schließlich mit der Marke gleichgesetzt wird. Das ist schwierig, aber auf Dauer, so unsere Hypothese, auch eher nachhaltig.

Soziale Unternehmensverantwortung

Neuerdings kommen nämlich immer stärker weitere Merkmale eines Produkts ins Bewusstsein der Kunden, die über das gesetzlich vorgeschriebene hinausgehen, zum Beispiel seine Umwelt- und Sozialverträglichkeit. Kommunikationskanäle sind Label, Zertifikate, Engel und Margeriten und vieles mehr, leider häufig bis zur Unüberschaubarkeit.

Seit etlichen Jahren wird in diesem Zusammenhang die Verbindung von Arbeit und Produkt über das Thema "Soziale Verantwortung von Unternehmen" (CSR - Corporate Social Responsibility) diskutiert. Es geht (für Organisationen einschließlich Unternehmen), sehr kurz gesagt, darum, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen über die rechtlichen Pflichten hinaus. Das Konzept wird selbstverständlich kontrovers diskutiert. Dabei ist festzuhalten: CSR ersetzt nicht politisches Handeln, nicht Gesetzgebung, nicht tarifvertragliche Regelungen. Aber CSR bietet - auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - die Chance, weitergehende Ziele zu verfolgen und Standards erst einmal zu setzen.

Die zugehörige DIN ISO 26000 nennt sieben Kernthemen, zu denen drei gehören, die auch in der Liste der Kriterien für "Gute Arbeit" vorkommen und insofern eine Art "Knotenpunkt" darstellen:

- ▲ Organisationsführung
- ▲ Arbeitspraktiken und
- ▲ Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken.

Hinzu kommen

- ▲ Konsumentenangelegenheiten
- ▲ Einbindung in Entwicklung und Gemeinschaft,
- ▲ Umwelt und
- ▲ Menschenrechte,

welche zu einem großen Teil (auch) über die Produkte definiert werden.

Dabei geht es trotz des Namens "Soziale Verantwortung" am wenigsten um Altruismus oder Moral. Auch der häufig nahegelegte Vergleich mit dem Begriff des "ehrbaren Kaufmanns" trägt nicht weit genug. Für Unternehmen geht es heute darum, dass da neue Anforderungen als Unternehmen auf sich internationalisierenden Märkten auf sie zukommen.

Neue Herausforderungen an Unternehmen und Verbünde

»"The business of business is business". Dieses Credo hat sich überlebt. Soziale und ökologische Belange spielen für den Erfolg eines Unternehmens eine zunehmend wichtige Rolle«, heißt es in vielen Broschüren.

Sie haben zukünftig eine wachsende Bedeutung unter anderem

- ▲ durch die Anforderung von Kunden (nicht nur Endkunden, sondern auch mitten in der Wertschöpfungskette),
- ▲ durch Normen, die sich auf nationaler und vor allem internationaler Ebene deutlich abzeichnen (öffentliches Beschaffungswesen, Berichtswesen etc.) und
- ▲ zum Zweck der kontinuierlichen Reduzierung von internationaler Konkurrenz mit Dumpingpreisen auf der Basis von Dumpinglöhnen und sonstigen miserablen Arbeitsbedingungen sowie Umweltzerstörung und nicht zuletzt
- ▲ zum Risikomanagement, wenn zum Beispiel ein Unternehmen wegen Nichteinhaltung von CSR-Kriterien "schlechte Schlagzeilen" macht, Prozessrisiken (Schadensersatz) hat, Investitionen nicht am Markt realisieren kann und vieles mehr.

Wegen der hohen gesetzlichen und tariflichen Standards wird das Thema zurzeit in Deutschland noch mit einiger Verwunderung bis Skepsis beobachtet. Aber die Globalisierung wird es hereintragen. Das ist nur eine Frage der Zeit.

Unternehmen mit diesen Herausforderungen zu konfrontieren und sie zu einem Verbundthema zu machen, dürfte eine große Herausforderung für die Zukunft von Verbänden und Verbundmanager/innen sein.

Robert Tschiedel 07/2014

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Die AG BioÖl im TAT Mitgliedernetzwerk

Das TAT ist in einer Reihe von Verbünden, Arbeitskreisen und Fachzirkeln tätig, wodurch sich unterschiedliche fachliche Kooperationen ergeben. Zur Verfolgung seiner Ideen und bei der Durchführung von Aufträgen und Projekten kooperiert das TAT darüber hinaus häufig mit seinen Mitgliedern.

Das TAT Mitglieder-Netzwerk umfasst eine Vielzahl von Akteuren aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Politik, mit denen in unterschiedlichen thematischen Konstellationen intensive Kontakte gepflegt und Projekte durchgeführt werden. Die Mitglieder des Netzwerks zahlen einen geringen Jahresbeitrag und nutzen dann die Dienstleistungen des TAT zu besonders günstigen Konditionen.

In diesem Rahmen hat das TAT schon am 17.10.1991 die Bundesweite Arbeitsgemeinschaft Umweltschonende Schmier- und Verfahrensstoffe (kurz: AG BioÖl) gegründet. Sie unterstützt den Einsatz von Hilfs- und Verfahrensstoffen, die ungiftig und umweltschonend sind. Von besonderer Bedeutung dafür sind die schnelle und leichte biologische Abbaubarkeit und die Tatsache, dass sie überwiegend auf der Basis nachwachsender Rohstoffe hergestellt werden. Zurzeit sind insgesamt ca. 20 Forschungsinstitute, Anwender und Firmen Mitglieder der AG BioÖl.

Aktivitäten

Es handelt sich um eine problemlösungsorientierte Arbeitsgemeinschaft. Die Mitglieder pflegen einen regelmäßigen und intensiven Informationsaustausch untereinander, betreiben nach außen Informations- und Lobbyarbeit z.B. durch regelmäßige Veranstaltungen, Schriften und Vortrags- und Gutachtertätigkeit, und sie entwickeln und organisieren ganz konkrete Projekte, durch die der Einsatz umweltschonender Schmier- und Verfahrensstoffe gesteigert wird. Mit dieser Kombination von Aktivitäten und seiner Mitgliederstruktur ist dieser Verbund trotz minimaler finanzieller Grundausstattung seit über 20 Jahren erfolgreich tätig.

Besonderheiten des Erfolgs

Nach unserer Einschätzung basiert der Erfolg zum einen sehr stark auf der Besonderheit der Problemstellung. Schmier- und Verfahrensstoffe auf der Basis nachwachsender Rohstoffe waren vielfach beargwöhnt und hatten große Schwierigkeiten bei der Markteinführung und Marktdurchdringung, so dass es gelingen konnte, auch Mitglieder zusammenzuführen, die am Markt Wettbewerber sind.

Wichtig für den Erfolg ist überdies die Zusammensetzung der AG: Mitglieder sind nicht nur Schmierstoffhersteller und -lieferanten, sondern darüber hinaus Repräsentanten verschiedener Gruppen und Organisationen, die zur Problemlösung beitragen können und daran - aus welchen Gründen auch immer - ein eigenes Interesse haben. Es handelt sich u. a. um Aggregate- / Maschinenhersteller, Anwender, Hochschulinstitute, aber auch Verwaltungen und Politiker. Dabei hat die Geschäftsführung (das Verbundmanagement) darauf geachtet, dass bei aller Fluktuation die Aspekte personell "abgedeckt" sind.

Projekte

Am wichtigsten für den Erfolg war und ist es aber wohl, dass es von Anfang an gelungen ist, immer wieder drittmittelfinanzierte Projekte einzuwerben und zu organisieren, an denen Mitglieder in unterschiedlichen Konstellationen teilgenommen und von denen sie angemessen, aber auch finanziell profitiert haben.

Projektbeispiele sind (Auswahl in Kurzform):

- ▲ Vergleichende Lebenszyklusanalyse Bioöl vs. Mineralöl
- ▲ Feldversuche und Fluidoptimierung mit Mobilhydraulik-Maschinen
- ▲ Potentialstudie umweltschonende Fluide in der Metallverarbeitung
- ▲ Handreichungen für kommunale Akteure (v. a. zur Umrüstung)
- ▲ Externalisierung von Schmierstoffmonitoring und Schmierstoffmanagement
- ▲ Marktpotentialstudie BioÖl-Multi-Sensor zur Alterungskontrolle
- ▲ Neue Schmierfette mit der Euro-Margerite

Dabei übernimmt das Verbundmanagement in der Regel die Suche nach (immer wieder neuen) wichtigen Themen, Projekt(förder)recherchen, unterstützt bei der Antragstellung oder stellt selbst Anträge und beteiligt sich inhaltlich oder per Management an Projekten. Das trägt auch zur Finanzierung des Verbundes bei, da die Projekthinhalte häufig für die AG insgesamt interessant sind, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle spielen und so eine gewisse Mindestkontinuität im Management des Verbundes gesichert werden kann. Die wachsenden Referenzen aus der Summe der AG-Projekte kommen schließlich jedem folgenden Einzelantrag zu Gute.

Finanzierung

Die meisten der (übrigens nur ca. zwanzig) Mitglieder zahlen einen geringen Beitrag (in gleicher Höhe), der Büro- und Fahrtkosten, aber kaum Personalkosten abdeckt. Das Projektmanagement braucht im Durchschnitt nur wenige Wochenstunden und wird aus anderen Einnahmen oder aus Projekten (siehe oben) mitfinanziert.

Für besondere Aktivitäten muss Geld gesondert aufgebracht werden (Drittmittel oder Sondermittel der Mitglieder). Besonders letzteres erweist sich als schwierig und sollte besser anders gelöst werden. Ein guter Teil der Aktivitäten wird über einkalkulierte Aktivitäten der Projekte (siehe oben) mit finanziert.

Management

Der Verbund hat keine eigene Rechtsform. Der Verwaltungsaufwand ist minimal. Der Beitrag wird entrichtet für die Unterstützung der Aktivitäten allgemein und als pauschales Abonnement einiger wiederkehrender Leistungen. Die Mitglieder wählen einen Sprecherrat, der die wichtigen Aspekte der Aufgabenlösung widerspiegelt (siehe oben) und bei Bedarf zu seinem Schwerpunkt inhaltlich Stellung nimmt. Das Verbundmanagement ist "nicht vom Fach", was Schmierstoffe angeht (obwohl einige Kenntnisse ebenso nützlich wie unvermeidbar sind), sondern organisiert, managt, vernetzt, vertritt ... Wichtig ist, dass es immer wieder interessante Anlässe organisiert und die AG mit relevanten neuen Themen konfrontiert und sie dafür sensibilisiert und dass die Mitglieder erfahren, dass es für sie von konkretem - wenn auch meist nicht einfach messbarem - Vorteil ist, Mitglied der AG zu sein.

Ohne ein Management dieser Art wäre der Verbund nach wenigen Jahren nicht mehr aktiv geblieben.

Robert Tschiedel 11/2013

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

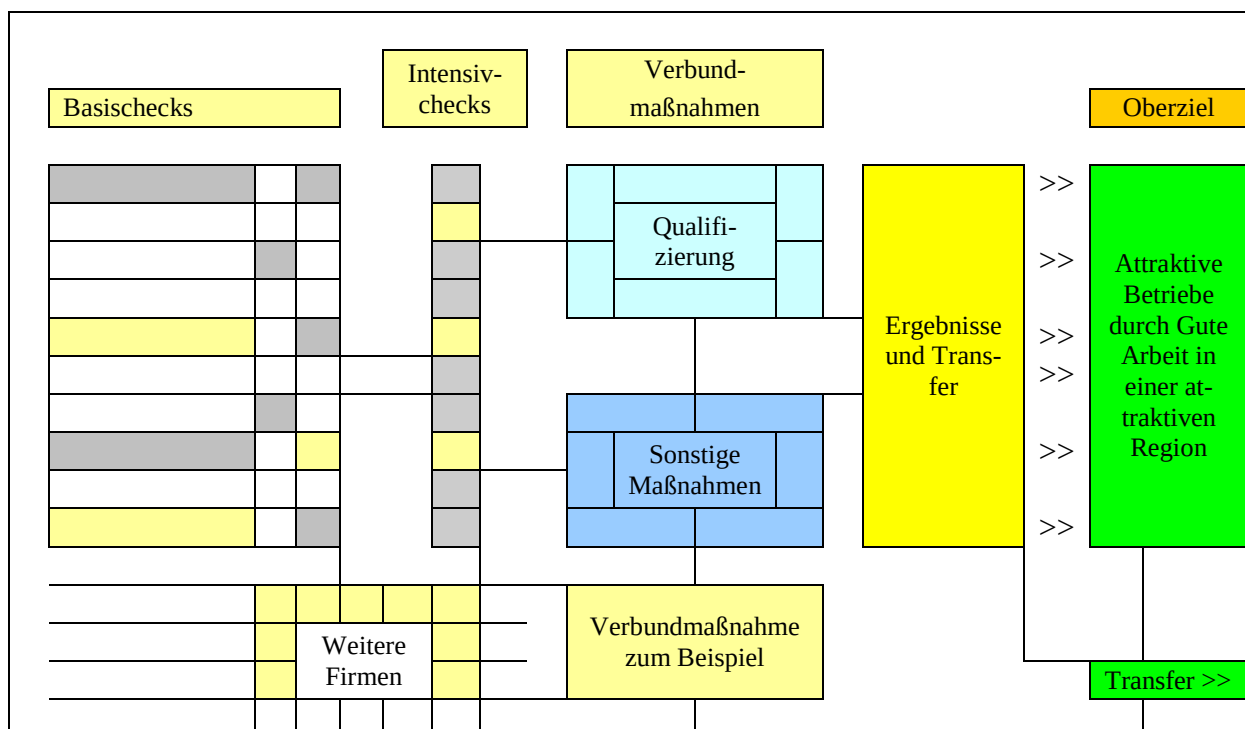
Bei diesen Handreichungen aus dem Projekt erga handelt es sich um einfache Anregungen aus der Praxis für die Praxis niedrighschwelliger und einfacher problemlösungszentrierter Verbünde von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Das Projekt

Dieses Blatt der Handreichung gibt einen Überblick über die Themen, die aus den Checks(siehe dort) ermittelt und für die Praxis-

verbundprojekte (PVP) zu organisieren versucht wurden. Zunächst wird im Überblick dargestellt, wie das Projekt insgesamt angelegt war.

Am Anfang stehen also Checks in Unternehmen (entweder eines bestehenden Verbundes oder in der Perspektive, aus Schnittmengen einen Verbund zu generieren). Innerhalb des Verbundes werden dann aus den gemeinsamen Problemlösungsbedarfen PVP entwickelt, an denen eine Anzahl der Unternehmen des Gesamtverbundes teilnehmen sowie bei Bedarf ggf. zusätzliche:



[Zum Thema Qualifizierungsverbünde gibt es in dieser Handreichung ein eigenes Blatt.]

PVP Familienfreundlichkeit

Hierher gehören u. a. Maßnahmen wie Kinderbetreuung und Sorge für ältere (sorgebedürftige) Familienangehörige, die betriebsübergreifend organisiert werden mussten, weil nicht

jeder Betrieb für sich dazu in der Lage ist. Zumal als Infrastrukturmaßnahmen sind sie zeitintensiv und konnten in der Projektlaufzeit nicht realisiert werden. Die Nachfrage war letztlich gering.

PVP International

Facharbeitskräfte und Auszubildende aus dem EU-Ausland finden, anwerben und begleiten, auch das ist ein Thema, das wegen des hohen zeitlichen und organisatorischen Aufwands besonders verbundgeeignet ist, auch wegen der Einwerbung von Fördermitteln.

Dieses OVP ist (zäh, aber gut) angelaufen und wird über die geförderte Projektlaufzeit fortgesetzt.

PVP Gesundheit

Das zunächst bekundete Interesse an gesunder Ernährung (gemeinsame Bestellungen oder / und Orte) ging zurück. Umgesetzt werden betriebsübergreifende Seminare zur Gesundheitsvorsorge (z.B. Rauchentwöhnung) sowie die Initiierung und Beteiligung von erga Firmen an einer Triathlon-Staffel, was - mit Blick auf regelmäßige solche Wettbewerbe - zu betriebs-sportlichen Aktivitäten führt.

PVP Mobilität

Besonders in ländlichen Regionen mit lückenhaftem Öffentlichen Nahverkehr, vielen Einpendlern und Betriebsstätten in Gewerbegebieten außerhalb der Kommunen fahren die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem eigenen Pkw zur Arbeit, was teuer ist und umweltschädlich etc.

Im Verbund geht es darum, Arbeitszeiten (v.a. Schichten außerhalb der üblichen Verkehrszeiten des ÖPNV) zu koordinieren, Fahrangebote zu erwirken, Mitfahrmöglichkeiten zu organisieren etc.

Auch dieses Thema ist mit sehr vielfältigen Anforderungen verbunden und deshalb für KMU je für sich kaum zu bewältigen. Als PVP ist es angelaufen und wird über die geförderte Projektlaufzeit hinaus fortbestehen.

PVP Nachhaltigkeitsorientierung

Am Beispiel des Themas CSR wird den interessierten Firmen vermittelt, dass hier neue Anforderungen auf sie zukommen, auf die sie gut im Verbund vorbereitet werden können. Wie so häufig bei KMU bei Themen, die erst mittelfristig (wenn auch sicher absehbar) wichtig werden, war hier die Nachfrage gering. Das Thema wird nun in einen bestehenden Verbund hineingetragen und wird über die geförderte Projektlaufzeit hinaus fortbestehen.

PVP Projekte

Einige Verbundfirmen haben sich zusammengefunden, um mit Unterstützung des Verbundmanagements ein Drittmittelprojekt zu beantragen. Den meisten KMU ist diese Materie fremd bis suspekt, so dass eine intensive Arbeit des Verbundmanagements gefordert ist.

Der bearbeitete Projektantrag (Kompetenzmanagement unter den Bedingungen von "Industrie 4.0") hat übrigens einen Zwischenerfolg erzielt, so dass ggf. hieraus zusätzlich ein inhaltliches PVP entsteht, das dann über die geförderte Projektlaufzeit fortbesteht.

Weitere und Kommentar

Das Themenspektrum war sehr breit und, wie sich herausstellte, damit über die notwendigen intensiven Betreuungsmöglichkeiten hinaus angelegt. Außerdem ist eine Projektlaufzeit von letztlich anderthalb Jahren für solche Verbünde zu kurz. Und schließlich gab es eine Reihe von Parallelaktivitäten anderer Organisationen und Einrichtungen, was einerseits das Anliegen verwässerte und einige Firmen verwirrte. Andererseits ist, solche parallelen Angebote mit zu nutzen und nicht als Konkurrenz zu behandeln, sicherlich eine sinnvolle Strategie.

Die meisten erga-Angebote bleiben jedoch erhalten und werden fortgeführt!

Robert Tschiedel 07/2014

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
05971 990 195
www.tat-zentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

