

Blick-Wechsel

*Unterstützung des Wirtschaftens im ländlichen
Raum: Kleine und mittlere Unternehmen –
Hoffnungsträger oder Verlierer?*

*Dokumentation der Tagung am 6. und 7. März 2003 in
Potsdam*

*Von Hans-Peter Bachstein-Müller
Redaktion: Gudrun Wünsche*

Die Konferenz wurde von der deutschen Partnerschaft des Projekts Blick-Wechsel“ im Tagungshaus BlauArt in Potsdam durchgeführt.

- tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin,
- Arbeitsförderungsgesellschaft mbH Elbe-Elster, Martinskirchen
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Südbrandenburg, Cottbus
- Kooperationsanstiftung e.V., Lauchhammer
- Personal Contract, Berlin
- Ver.di, Bezirk Südbrandenburg
- Zentrum für Sozialforschung e.V. Halle

Die Konferenz war die fünfte eines Zyklus von insgesamt 7 Konferenzen in den drei Partnerländern Frankreich, Dänemark und Deutschland. Sie wurde im Rahmen der internationalen Partnerschaft mit BRAGE Projektservice, Dänemark und GREP, Frankreich durchgeführt.

Berlin, im Mai 2003

Mit Unterstützung der europäischen Kommission



*Grußwort der Staatssekretärin im brandenburgischen
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen,
Margret Schlüter*

Hauptpunkt des Grußwortes von Margret Schlüter ist die aktuelle Problemlage von KMU im ländlichen Raum vor dem Hintergrund der Globalisierung. Sie warnt vor der demographischen Falle, fordert auf zur Kooperation und macht sich intensiv Gedanken über Bildung und Qualifizierung.

Eingangs schildert sie die Schwierigkeiten der KMU gegenüber den fusionierenden Großunternehmen. Hier haben die KMU das Nachsehen, weil sie nicht mehr mithalten können. Im so verschärften Überlebenskampf bleibt ihnen keine Kraft, bleiben keine Mittel, um planvoll in eine gezielte Personal- und Organisationsentwicklung zu investieren. Im Ergebnis wird die Fachkräftesicherung auf der Strecke bleiben.

Das wird aufgrund des Geburtenknicks in wenigen Jahren zu einer heute unvorstellbaren Situation führen, „in der wir uns um den Führungskräftenachwuchs streiten müssen.“ Es ist daher nötig, ausreichend Fachkräfte verfügbar zu haben. Also muss mehr in betriebliche Ausbildung, Weiterbildung, bessere Ermittlung des Bedarfs und passgenauere Qualifizierung investiert werden.

Vor diesem Hintergrund spricht sich Margret Schlüter für lebenslanges Lernen aus. Das ist nicht nur Aufgabe der Arbeitskräfte, sondern auch der Unternehmer. Leider bieten noch immer 60 % der Betriebe Brandenburgs keine Weiterbildung für ihre Beschäftigten an. Das ist für den Standort nachteilig und schwächt die Innovationskraft der Betriebe. In diesem Zusammenhang fordert Margret Schlüter auch die Bildungsträger zu mehr Innovation auf, denn das herkömmliche Lernen muss durch neue Formen ergänzt werden. So sind z. B. Kurse auch in Zukunft noch wichtig, aber neue Lernformen, etwa E-Learning oder Lernen in der Arbeit, werden zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Da die angesprochenen Bildungsträger in der Regel auch kleine und mittlere Unternehmer sind, müssen sie sich dem Wettbewerb des Bildungsmarktes stellen. Allerdings leben 60 % der 470 in Brandenburg aktiven Bildungsträger von den Geldern des Arbeitsamtes. Für drei Viertel von ihnen sind die von den Arbeitsämtern vermittelten Personen der wichtigste Kundenkreis. Diese Abhängigkeit vom Arbeitsamt war nicht immer zum Nutzen der Region. Z. B. gibt es Gegenden mit drei Mal so viel umgeschulten BlumenbinderInnen wie die Blumengeschäfte verkraften können.

Die Einführung von Bildungsgutscheinen ist daher grundsätzlich richtig. Der Einzelne muss mehr Verantwortung für seine Weiterbildung bekommen und Qualitätsstandards müssen besser beachtet werden. Andererseits wird die neue 70 % - Regelung (70 % der Menschen in Weiterbildungsmaßnahmen müssen im Voraus als vermittelbar eingestuft werden) in Brandenburg zu einem drastischen Rückgang von Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitslose führen. Sie gefährdet damit auch die Existenz von Weiterbildungsträgern. Es wird daher über eine Initiative der

Arbeitsminister in den östlichen Bundesländern nachgedacht mit dem Ziel, eine Flexibilisierung der 70 % - Regel zu erreichen. Sie ist in Regionen mit florierendem Arbeitsmarkt sicherlich anwendbar, aber nicht in Gegenden mit hoher Arbeitslosigkeit.

Natürlich sollen die Bildungsträger neue Kundengruppen erschließen – z. B. in KMU. Deren Anteil an den brandenburgischen Unternehmen liegt bei 90 % und ist daher das Rückgrat der Wirtschaft des Landes, die auch die Arbeitsplätze schafft. Daher „müssen wir ihr wirtschaftliches Handeln, ihre Fähigkeit zur Qualifizierung stärken.“ Da „in die Köpfe“ investiert werden muss, ist ein langer Atem nötig. Einigen KMU kann auf dem Weg die Puste ausgehen. „Hier greifen wir dann mit unseren Hilfen der wirtschaftsnahen Qualifizierung für Klein- und Mittelbetriebe ein und haben dabei auch immer die Weiterentwicklung der Bildungsträger im Blick.“

Zwei Instrumente stehen dafür zur Verfügung. Einmal das Programm „Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen“, mit der Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte und Geschäftsführer unterstützt werden sollen. Gefördert wird auch das Projekt- und Netzwerkmanagement bei Kooperationen von Betrieben. Zum anderen die Kampagne „INNOPUNKT“: sie befasst sich mit den Anforderungen, die sich aus den Umbrüchen der Arbeitswelt ergeben. Insgesamt werden auch neue und qualitativ höhere Anforderungen an die Bildungsträger gestellt.

Margret Schlüter äußert die Ansicht, dass ein wirksam vernetztes Bildungs- und Weiterbildungsmanagement viele angeht und daher viele, z. B. Betriebe, Bildungsträger, Sozialpartner und Hochschulen, daran mitarbeiten müssen. Netzwerke, so Margret Schlüter abschließend, sind erst dann erfolgreich, wenn es gelingt, Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren.

Blick-Wechsel ...: ein länderübergreifender sozialer Dialog zum Thema Beschäftigung

Im Namen der internationalen Steuerungsgruppe¹ stellt Sigrid Wölfing die Tagung von Potsdam vor. Diese ist die zweite des zweiten Zyklus von Veranstaltungen, die sich mit der Betreuung von Unternehmen auf regionaler Ebene befassen. Zum ersten Tagungszyklus, der das Management des Arbeitsvermögens im regionalen Bezug zum Gegenstand hatte, wurden drei Tagungen, jeweils in Poitiers (Frankreich), Finsterwalde (Deutschland) und Rodekro (Dänemark) veranstaltet.

Zusammen mit unseren Partnern in unseren jeweiligen Ländern wollen wir neue Wege im regionalen Personalmanagement entwickeln und Sozialpartner finden, mit denen es möglich ist, an der Schaffung von Beschäftigung zu arbeiten.

Unser Verständnis von „Sozialpartnern“ umfaßt mehr als das, was gewöhnlich darunter verstanden wird: es beinhaltet alle Mitwirkenden, die in einem bestimmten geographischen Raum herangezogen werden können, um ihren Beitrag zur Lösung der Arbeitsprobleme zu leisten. Damit wollen wir unseren Anteil an der Entstehung eines Europa leisten, das den Ausschluß von Männern und Frauen aus dem Arbeitsmarkt nicht hinnimmt. Wir wollen auch drei Themen besonders berücksichtigt wissen: die Einhaltung humanistischer Werte, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die harmonische Entwicklung der Regionen.

Die Ergebnisse unserer Arbeit im Jahre 2003 werden jeden von uns voran bringen müssen und sollen einen Fortschritt der künftigen europäischen Programme insgesamt herbeiführen. Für uns ist länderübergreifende Zusammenarbeit nicht zweitrangig, sondern wir wollen trotz der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gegebenheiten in unseren Ländern und trotz unserer kulturellen Unterschiede zusammen lernen.

Poul Stenderup, Brage (Dänemark)

Mehrere Gremien sorgen für die erfolgreiche Durchführung des Projektes „Blick-Wechsel“. Neben der internationalen Steuerungsgruppe, die aus einem Landesvertreter besteht und von Monika Winkel koordiniert wird, umfaßt die „Dreizehner Gruppe“ die Delegationen der jeweiligen Länder. Mit der „GR 13“ denken wir über die Experimente, die wir durchführen, und über die Art, wie wir unsere Projekte vorantreiben können, nach. Schließlich untersucht in jedem Land eine „Zehner Gruppe“ die Möglichkeiten, die gewonnenen Erkenntnisse von der länderübergreifenden Ebene auf die nationale und örtliche Ebene zu übertragen.

Brage hat seinen Sitz im südlichen Dänemark, nahe Apenrade, 30 km von der deutschen Grenze entfernt. *Brage* versucht, die Gründung neuer Unternehmen zu begleiten und diejenigen Unternehmen zu beraten, die neue Wirtschaftsformen im ländlichen Raum einführen wollen.

Wir arbeiten mit mehreren Organisationen zusammen, darunter:

- einer dänischen Gewerkschaftsgruppe, die sich mit Unternehmensgründung beschäftigt;

¹ Sigrid Wölfing für Deutschland, Poul Stenderup für Dänemark, Jean Le Monnier und Monika Winkel für Frankreich.

- STEC, die durch gezielte Maßnahmen sehr kleine und mittelständische Unternehmen wirtschaftlich unterstützt.

Die nächste Tagung findet im April in Dänemark statt. Ein Seminar zur Vorstellung der Ergebnisse findet im Juni in Brüssel statt.

Die deutschen Partner:

Personal Contract hat das Instrument « Teilzeit + » in Berlin entwickelt und das Projekt in den Jahren 1999 bis 2001 in Westberlin begleitet. Derzeit wird das Modell in verschiedenen Ländern in Deutschland umgesetzt.

Das **Zentrum für Sozialforschung** an der Universität Halle-Wittenberg hat das Modell des Nachwuchskräftepools entwickelt, das im Mittelpunkt unseres heutigen Beitrags etwas später stehen wird.

Die **Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster** mbH ist eine Beschäftigungsgesellschaft im ländlichen Raum, die Maßnahmen des öffentlich geförderten Beschäftigungssektors gemeinsam mit KMU umsetzt.

Der **Deutsche Gewerkschaftsbund** ist die Dachorganisation der deutschen Einzelgewerkschaften in den südlichen 4 Kreisen Brandenburgs.

Ver.di, die Gewerkschaft, die alle Dienstleitungen vertritt ist (nach unserer Kenntnis) die größte Einzelgewerkschaft, hier vertreten auch mit den Region Südbrandenburg.

Die **Kooperationsanstiftung e.V.** ist ein gemeinnütziger Verein, der sich zum Ziel gesetzt hat, Kooperationen zwischen der regionalen Wirtschaft, Institutionen des 3. Sektors und Administrationen im Sinne der regionalen Wirtschaftsentwicklung und Schaffung von Arbeitsplätzen aufzubauen und zu moderieren.

Kooperationen und Netzwerke als Wettbewerbsvorteil für KMU

Wolfgang Rotha

Wolfgang Rotha ist der kaufmännische Geschäftsführer der Kjellberg Elektroden und Maschinenbau GmbH Finsterwalde. Er stellt zunächst sein Unternehmen vor und spricht dann über den Punkt „Kooperation kleiner und mittelständischer Unternehmen“.

Eingangs weist Wolfgang Rotha auf die Traditionen der 1922 von dem Schweden Oskar Kjellberg in Finsterwalde gegründeten Firma hin. Kjellberg ist der Erfinder des modernen Lichtbogenschweißens und Inhaber eines deutschen Patentes gewesen. Entsprechende Maschinen und Schweißelektroden sind damals im deutschen Unternehmen des Schweden, das vor dem zweiten Weltkrieg bis zu fünftausend Leute beschäftigte, hergestellt worden.

Auch zu DDR Zeiten ist die Kjellberg GmbH als schwedisches Unternehmen unter DDR-Regie weitergeführt worden und hat weiterhin Schweißelektroden und –maschinen hergestellt. Diese waren nicht nur im Ostblock, sondern auch im Westen sehr erfolgreich. Anfang der sechziger Jahre hat sich mit Gründung des Ardenne-Instituts in Dresden, das sich mit der Entwicklung des Plasmaschweißens befasste, einiges grundsätzlich verändert. Das Institut suchte damals eine Firma zur Vermarktung des Plasmaschweißens und die Wahl fiel auf Kjellberg. Letztlich wurde Kjellberg aber „eine leere Hülle“, weil Herstellung und Vermarktung von Plasmaschweißgeräten mehr und mehr an das neue Unternehmen Schweißtechnik übergangen. Kurz vor der Wiedervereinigung hat die DDR-Führung die Kjellberg GmbH von den Schweden gekauft.

Die heutige Kjellberg GmbH fühlt sich als Nachfolgerin der 1922 gegründeten Unternehmung. Rotha weist allerdings darauf hin, dass es gewisse Unklarheiten im Zusammenhang mit der Firma „Schweißtechnik“ gibt. Letztere hatte nach der Wiedervereinigung unter dem damaligen Eigner keinen wirtschaftlichen Erfolg. Schließlich drohte die Insolvenz. Dem haben die Beschäftigten vorgebeugt, indem sie das Unternehmen in eigener Regie weiterführten. Allerdings nicht als „Schweißtechnik“, sondern in der Hülle der Kjellberg. Dazu haben sie die „Kjellberg-Stiftung“ gegründet. Weil das damals in Brandenburg nicht möglich war, ist die Stiftung im hessischen Gießen gegründet worden. Stiftungsziele sind „die Förderung der Plasmatechnologie, die regionale Wirtschaftsförderung und die Förderung von Produktivkapital in Arbeitnehmerhand.“ Das war eine sehr kluge Entscheidung, denn damit wurde der Zugriff Dritter auf das Unternehmen verhindert.

Anfangs gab es Management- und Finanzierungsprobleme sowie den drohenden Rückzug der Investitions- und Landesbank. Doch mit Hilfe der örtlichen Akteure und insbesondere der IG Metall wurde das drohende Aus des Unternehmens verhindert. Hinzu kam eine technische Neuentwicklung, die es ermöglicht, mit Plasmaanlagen laserähnlich zu schneiden, allerdings zum Fünftel des Preises einer Laseranlage. Diese Anlage wurde ein sehr großer Erfolg am Markt, der letztendlich auch die Banken überzeugte. So kam im Jahre 2001 der Umschwung, das Unternehmen hat zum ersten Mal einen recht ordentlichen Gewinn erwirtschaftet. Dies ist zwar noch auf niedrigem

Niveau, aber die Banken haben wieder Vertrauen gewonnen und das Unternehmen konnte gesichert werden. Heute ist Kjellberg ein sehr erfolgreich arbeitendes Unternehmen, sogar „ein Global Player.“

Kjellberg ist ein Unternehmen in der Region und die Stiftung ist 100-prozentige Eignerin. Die Stiftung hat sich unter anderem die regionale Wirtschaftsförderung als Aufgabe gestellt. Wie aber sieht es denn nun mit der regionalen Wirtschaftsförderung, mit Kooperationen, mit Vernetzungen aus?

Zunächst einmal ist das Geschäft von Kjellberg auf Nachhaltigkeit, nicht auf den schnellen Euro ausgerichtet. Das Unternehmen bemüht sich auch um Kooperationen. Aber zum einen ist Kjellberg ein Unternehmen mit einer sehr großen Fertigungstiefe, zum anderen ist eine Förderkulisse, die Investitionen massiv unterstützt, dafür mit verantwortlich, dass man sich Fertigungen mit solcher Tiefe aufbaut. Verteufeln will er das aber nicht, denn bei Kjellberg geht das sehr gut und alle Versuche, die Fertigungstiefe zurückzufahren und Partner in der Region zu finden, sind bisher nicht gelungen. Die Partnersuche wird allerdings nicht aufgegeben. Es ist immer noch vorstellbar, mit einem Partner zusammenzugehen um effektiver zu arbeiten. Dabei ist nicht an einen Partner gedacht, der Geld einbringt, sondern z.B. an einen „Echtanwender“ in der Region, der Kjellberg-Systeme abnimmt. Bisher ist in seiner Region mit Kooperation aber noch nicht viel gelaufen. Er ist allerdings auch der Meinung, dass Kooperationen besser laufen, je weiter die Partner voneinander entfernt sind. Besser laufen hingegen die Kooperationen mit Instituten und Universitäten. Hier haben sie sehr interessante Ansätze und immer wieder Projekte. Diese Projekte sind allerdings von der Sache her einmalig und endlich. Sie wünschen sich Kooperationen mit anderen Unternehmen, die nachhaltiger sind.

Das Stiftungsziel der regionalen Wirtschaftsförderung ist natürlich für eine kleine Stiftung mit einem kleinen Unternehmen eine große Aufgabe. Noch eine Zeppelinfabrik kann auf diese Weise nicht entstehen. *Es muss also die Frage gestellt werden, ob es nicht auch ein bißchen kleiner geht. In diesem Zusammenhang stellt Wolfgang Rotha die niedrigen Ost-Tarife bei den Gehältern als Problem dar. Kjellberg konkurriert nicht mit Unternehmen in der Region, sondern in Berlin, München Hamburg, London und Paris. Diese sind wie Kjellberg auf hochqualifizierte Fachkräfte angewiesen und bieten entsprechende Gehälter an. Mit den niedrigen Ost-Tarifen kann Kjellberg bei der Konkurrenz um diese Spezialisten also nicht mithalten und muss daher das zahlen, was die Fachkräfte verlangen. Es geht aber nicht nur ums Geld, sondern auch um die Attraktivität des Standortes. Wolfgang Rotha stellt daher das Sponsoring von Sport und Kultur als regionale Förderung bzw. Wirtschaftsförderung zur Diskussion. Wenn das nicht nur von einem Unternehmen ausgeht, sondern andere das als Beispiel nehmen, ist das auch ein Weg, eine Region nach vorne zu bringen.

* Er bezieht sich auf ein sehr umstrittenes Investitionsvorhaben, den „Cargo Lifter“. Die Idee, mit Zeppelin Schwertransporte an schlecht zugängliche Orte befördern zu können, war von vorne herein technisch und wirtschaftlich zweifelhaft, wurde jedoch mit etlichen Millionen vom Land gefördert. Das Unternehmen ist heute pleite.

KMU im ländlichen Raum: wie viel Unterstützung bräuchten sie und wie viel finden sie?

Prof. Dr. Burkart Lutz

(überarbeitetes Transkript des Vortrages)

I.

Meine Damen und Herren, Sie sehen mich in einer gewissen Verlegenheit. Die Blick-Wechsel-Tagung heute und morgen soll ja vor allem dazu dienen, über die Landes-, Kultur- und Sprachgrenzen hinweg zu diskutieren, Erfahrungen und Ideen auszutauschen und unterschiedliche Lösungsansätze und Lösungsperspektiven miteinander zu vergleichen. Ich soll hierzu ein Eröffnungsreferat halten. Doch kann ich Ihnen weder dabei helfen, besser miteinander zu diskutieren, noch bin ich in der Lage, in der guten halben Stunde, auf die ich mich beschränken soll und muss und auch gerne beschränke, internationale Erfahrungen darzustellen, die Sie ja selbst im Zweifelsfalle viel besser kennen als ich.

Was soll dann ein Eröffnungsreferat? Während ich hier saß, hörte ich zwar mit einem Ohr den sehr interessanten Referaten zu, mit denen diese Veranstaltung begann. Gleichzeitig habe ich jedoch darüber nachgedacht, was ich eigentlich hier tun könnte und sollte. Das Ergebnis dieses Nachdenkens war nicht sehr erfreulich, denn anscheinend habe ich nur die Wahl zwischen zwei Vorbildern, die mir beide wenig zusagen. Das eine Vorbild, das zur Zeit in Amerika wieder sehr in Mode kommt, könnte man als „moralischen Aufschwung“ bezeichnen, ein Einleitungsvortrag als eine Art großdimensioniertes Gebet. Doch bin ich hierzu eigentlich nicht sehr veranlagt. Das andere Vorbild, das sich anbietet, wäre die Ouvertüre in der klassischen Oper. Aber in der Ouvertüre der klassischen Oper müssen alle Themen bereits anklingen, die anschließend während drei Stunden die Szene beherrschen werden, was voraussetzen würde, dass ich alles das schon weiß, was Sie heute und morgen diskutieren werden, was ganz sicherlich nicht der Fall ist.

Was bleibt mir zu tun? Ich kann lediglich versuchen, auf der Grundlage meiner eigenen Forschungen und Reflexionen ein kleine Landkarte zu skizzieren, die Ihnen, so hoffe ich, bei Ihren weiteren Diskussionen und Arbeiten von einem gewissen Nutzen ist. Ich will dabei in drei Schritten vorgehen, von denen der zweite etwas länger sein wird, wenngleich ich versuchen will, ihn abzukürzen.

II.

Nun zum ersten Schritt. Als ich vor sehr, sehr langer Zeit begonnen habe, mich mit Sozialwissenschaften zu beschäftigen und über die Entwicklungsperspektiven moderner Gesellschaften nachzudenken (ich habe damals unter anderem als erster Bücher von Jean Fourastier ins Deutsche übersetzt, ich weiß nicht, ob das eine gute Tat war oder eine schlechte, aber ich habe es recht gerne gemacht), gab es eine Vision gesellschaftlicher Zukunft, die unter Fachleuten ganz unbestritten war. Man kann diese Vision in zwei Thesen zusammenfassen: Die Zukunft gehört der

Großorganisation und nicht den Kleinbetrieben und sie wird in der Stadt gestaltet und nicht auf dem Land.

Kleinbetriebe seien, so sagte man, gerade noch nützlich als Dienstleister oder als Zulieferanten. Bei ihrer altmodischen Technologie seien sie allenfalls dank geringerer Kosten und dank niedrigerer Löhne mit Mühe überlebensfähig; es sei nur daran erinnert, dass lange Zeit hindurch ein deutliches Verdienstgefälle von Großunternehmen zu den Kleinbetrieben als selbstverständlich galt. Die Zukunft, der Fortschritt, die Innovationen, die Gestaltung der neuen Welt erwartete man hingegen ausschließlich von den Großunternehmen. Folgerichtig galten deshalb auch die Organisationsstrukturen und die Interessenlagen der Großunternehmen als die entscheidenden Orientierungspunkte der Gesellschaft.

Sitz der Großunternehmen, aber auch der Zentren von Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur waren gemäß dieser Vision, der ich selbst während ziemlich langer Zeit angehangen habe, natürlich die großen Städte. Hier pulst das Leben, hier gibt es das, was die Raumplaner Agglomerationseffekte nannten (und oft heute noch nennen), hier wachsen und zirkulieren die Idee, hier sind die Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte, hier werden die Anregungen aus Kultur und Wissenschaft ständig in neue Produkte und neue Leistungen umgesetzt.

Und das Land? Seien wir froh, so hieß es damals, dass es noch einige Bauern gibt, die uns die Wiesen erhalten, auf denen wir dann unsere Freizeit fröhlich spazieren gehend verbringen können. Aber ansonsten galt das Land als etwas ausgesprochen altertümliches, wie die alten Kirchen. Sicherlich galten manche Gegenden als ein nationales Gut, das man hüten und pflegen müsse (was man allerdings nach Möglichkeit anderen überließ). Gleichzeitig nahm niemand Anstoß daran, dass sich ganze Regionen in Zentralfrankreich, im bayrischen Wald oder im Hunsrück im Laufe von zwei oder maximal drei Generationen entleerten und in so etwas wie in einen Naturzustand zurückkehrten, der allenfalls touristische Nutzung gestattet.

Seit etwa ein bis zwei Jahrzehnten breitet sich allerdings Unbehagen an dieser Vision aus. Langsam – sehr langsam und mühsam, muss man sagen – setzt sich in den Köpfen, leider eher in den Köpfen der Nachdenkenden als in den Köpfen der Entscheidenden, die Erkenntnis durch, dass diese Vision Fehler hatte, dass sie, ich will nicht sagen von Grund auf falsch war, das ginge wieder zu weit, aber doch zunehmend in eine falsche Richtung weist. Deshalb beginnt seit einiger Zeit - ganz vorsichtig, eher tastend und zögerlich - an verschiedenen Stellen eine neue Vision Platz zu greifen. Ich bin überzeugt, dass diese Veranstaltung heute und morgen einer der vielen kleinen Schritte zu einer solchen neuen Vision ist, weil es sonst ja wenig Sinn machen würde, heute diesen schönen Tag hier in dem Saal verbringen, statt draußen am Seeufer entlang zu wandern.

Was besagt nun diese neue Vision?

Zwar stehen wir sicherlich bei ihrer Ausformulierung erst ganz am Anfang, was viele Unsicherheiten und Ungewissheiten höchst wahrscheinlich macht. Dennoch scheinen sich doch gegenwärtig erste Eckpunkte herauszukristallisieren, zu denen insbesondere

eine Erkenntnis gehört, die man als die Wiederentdeckung der kleinen Einheiten bezeichnen kann. Ich sage ganz bewusst: kleine Einheiten. Was sich abzeichnet, ist nicht unbedingt eine verbreitete Renaissance von selbständigen Kleinbetrieben alter Art, denn auch Großunternehmen und Großorganisationen sind bestrebt, sich zu dezentralisieren und sich in viele kleine Einheiten, mit erheblicher Eigenverantwortung aufzugliedern.

Natürlich sind hiermit Probleme verbunden, für die es vielfach noch keine wirklich überzeugende Lösung gibt. Hierzu eine anekdotische Illustration: Kürzlich hielt ich einen Vortrag vor Industriemanagern, in dem ich Perspektiven und Schwierigkeiten einer neuen Ausrichtung industrieller Strategie behandelte, wobei ich natürlich auch von Dezentralisierung und der Rückkehr zu kleinen Einheiten, aber eben auch von den damit verbundenen Problemen sprach. In der anschließenden Diskussion meldete sich ein Manager aus einem großen Industrieunternehmen zu Wort: „Auch unser Unternehmen ist dabei, sich zu dezentralisieren. Unser Vorstandsvorsitzender sagte vor einiger Zeit, das Haus Sowieso sei nicht mehr, wie früher, ein Schlachtschiff, sondern transformiere sich in eine Flottille von Schnellbooten. Aber diese Schnellboote beginnen bereits, aufeinander zu schießen“.

Diese Probleme der Koordination, der Kontrolle und der Steuerung dezentralisierter Großunternehmen lassen sich in der Tat nicht leugnen. Dennoch scheint der Prozess der Dezentralisierung nicht wirklich gebremst zu sein. Zugleich können wir eine Entwicklung beobachten, die vielleicht noch interessanter ist. Ein Gutteil der Innovation kommt nicht mehr aus den großen Unternehmen, sondern aus kleinen Betrieben und zwar wirklichen Kleinbetrieben, in denen sich drei, vier oder fünf Leute, meistens einer gleichen Generation, die oft zusammen studiert haben, zusammentun, um eine neue Idee weiter zu treiben und in ein marktgängiges Produkt zu verwandeln. Sicherlich haben solche Kleinst- und Kleinbetriebe nicht immer Erfolg. Jeder kennt Beispiele für das Scheitern einer scheinbar erfolversprechenden Idee. Dennoch gibt es heute in unseren Ländern sehr viel mehr solche kleinen Zentren, an denen versucht wird, etwas Neues zu machen, als wir uns dies noch vor zwei oder drei Jahrzehnten vorstellen konnten.

Das ist ein erstes Stück einer neuen Vision: Mangelndes Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit der herkömmlichen, bürokratisch-hierarchisch geführten Großorganisationen und der sich ausbreitende Versuch, über Dezentralisierung, über Netzwerke von kleinen Unternehmen, über Aufgliederung der Konzerne in selbständige Kosten- und Profitcenter die Voraussetzungen für mehr Beweglichkeit und Bewegung zu schaffen, auch auf ganz neue Herausforderungen schnell und effektiv zu reagieren.

Das bedeutet dann aber auch, dass das Land eine ganz neue Rolle spielen kann. Denn diese kleinen wissensintensiven Denkfabriken oder Dienstleister, die jetzt vielerorts entstehen; müssen nicht unbedingt im Straßenlärm einer Großstadt sitzen, wo man nur Mühe hat, einen Parkplatz zu finden. Könnte und sollte man, so fragen sich viele, nicht viel besser wieder raus aufs Land oder gleich einen neuen Betrieb auf dem Land oder in kleinen Städten aufbauen – dort, wo es Platz gibt, wo man Ruhe hat, wo man zwischen zwei guten Ideen auch einmal eine Stunde spazieren gehen kann?

So erleben wir gegenwärtig in den verschiedensten Formen so etwas wie eine Rückkehr des Fortschritts auf das Land.

Nun klingt dies alles sicherlich sehr schön, doch darf man auch die Schattenseiten einer solchen Entwicklung nicht übersehen. Denn von ihr profitiert nicht das flache Land in seiner Gesamtheit. Von ihr profitieren nur bestimmte Teile des Landes, vor allem das unmittelbare Umland der Ballungszentren und die touristisch attraktiven Gebiete und schönen Landschaften. Anderswo hingegen wird sich weiter ausbreiten, was wir hier in Ostdeutschland mit einem schrecklichen Begriff als die „Sozialbrache“ bezeichnen. Ganze Gebiete werden einfach aufgelassen und eben nicht in einen unschuldigen Naturzustand zurückkehren, sondern in einen Zustand der Nichtkultiviertheit verfallen. Dennoch steht wohl außer Zweifel, dass das Land in jüngster Zeit eine rasche Aufwertung erlebt.

Zugleich verbreitet sich auch eine andere Erkenntnis, aus der allerdings noch kaum praktische Schlussfolgerungen gezogen werden, dass nämlich die Kosten für den Unterhalt einer Region nicht linear zur Einwohnerzahl zurückgehen, wenn sie sich entvölkert. Auch Regionen, die sehr dünn besiedelt sind, brauchen ein Minimum an Infrastruktur. Ein Arzt und eine Apotheke müssen in erreichbarer Nähe sein; ohne einen Bürgermeister und einen Polizisten, der wenigstens gelegentlich vorbeikommt, kann eine moderne Gesellschaft nicht funktionieren; man braucht Telefonleitungen und Straßen und die Leitungen und Straßen werden nicht kürzer, weil weniger Menschen in der Region leben. Wir entdecken derzeit, dass es so etwas wie Minimalkosten der Fläche gibt, die auch anfallen, wenn fast niemand mehr dort lebt.

Dies alles sollte uns eigentlich dringend dazu veranlassen, darüber nachzudenken, wie wir das Land mit seinen Ressourcen, aber auch mit seinen Belastungen und Kosten richtig nutzen sollen – was gegenwärtig noch viel zu wenig geschieht. In jedem Falle scheint jedoch ziemlich sicher zu sein, dass im Rahmen einer besseren, intelligenteren, nachhaltigen und dauerhaften Nutzung des Landes Großbetriebe herkömmlicher Art kaum eine Rolle spielen können. Eine neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Dynamik des flachen Landes wird nicht dadurch geweckt, dass man eine neue Automobilfabrik mitten in die Brache stellt. Blühendes Leben gibt es auf dem Land nur dann, wenn vor Ort genügend kleine Betriebe be- oder entstehen und sich entwickeln – wenngleich vielfach diejenigen, die befugt und beauftragt sind, sich um das flache Land und seine Nutzung zu kümmern, immer noch von der Neuansiedlung eines Großunternehmens „auf der grünen Wiese“ träumen und überhaupt noch nicht begriffen haben, was es mit Kleinbetrieben auf sich haben sollte.

Wenn man diese Elemente einer neuen Vision weiterdenkt, denn was ich bisher gezeigt habe, konnten allenfalls wage Umriss einer Perspektiven sein, dann taucht sofort die Frage auf: Haben Sie Beispiele? Und damit bin ich beim zweiten Teil meines Vortrags, in dem ich mich mit Besonderheiten der ostdeutschen Situation beschäftigen will.

III.

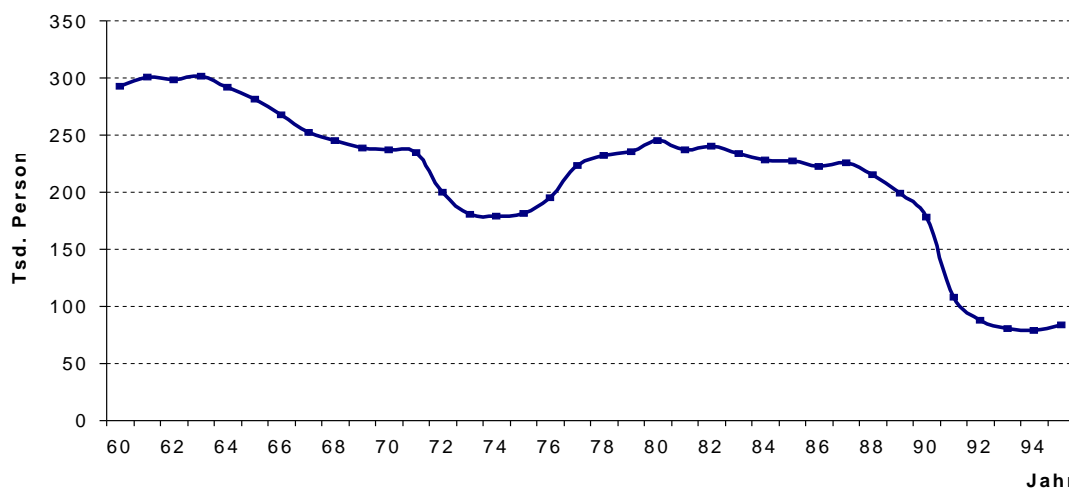
Dieser Sprung aus einer allgemeinen Vision der makrogesellschaftlichen Entwicklung zu ostdeutschen Verhältnissen und Problemen mag auf den ersten Blick sehr überraschen. Doch bin ich überzeugt, dass Ostdeutschland zur Zeit ein außerordentlich lehrreiches Feld ist, um zu lernen, welche Schwierigkeiten überwunden und welche Aufgaben gelöst werden müssen, bis diese schöne Vision – weg von der großen Einheit, weg von der reinen Verstädterung - Realität werden kann oder bis sie, um es etwas bildhafter auszudrücken, aus dem Feuilleton der großen Tageszeitungen in die alltägliche Realität gelangt. Deshalb, weil Ostdeutschland sowohl ein sehr dramatischer wie auch ein einigermaßen lehrreicher Fall für unsere Fragestellung ist, will ich versuchen, die ostdeutsche Situation anhand einiger Schaubilder sehr kurz darzustellen.

In allen modernen Ländern setzte in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg, zumeist in den 60er Jahren, ein Rückgang der Fertilität, also der Zahl der Kinder ein, die eine Frau im Durchschnitt der Bevölkerung im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt. Die Deutsche Demokratische Republik war meines Wissens das einzige entwickelte Land, das versuchte, auf den Rückgang der Geburtenzahlen mit einer aktiven Politik zu reagieren, was wohl vor allem mit der großen Angst des Regimes zusammenhing, dass trotz Bau der Mauer und Stopp der Abwanderung in der Zukunft erneut ein gravierender Mangel an Arbeitskräften auftritt.

Schaubild 1

Schaubild 1 zeigt die jährlichen Geburtenzahlen der DDR und Ostdeutschlands vom Beginn der 60er bis in die 90er Jahre. In der Mitte der 70er Jahre, nachdem offenkundig war, dass der Geburtenrückgang nicht nur vorübergehender Natur war, ergriff die DDR-Führung ein ganzes Bündel von familienpolitischen, sozialpolitischen, arbeitsmarktpolitischen und wohnungspolitischen Maßnahmen, um möglichst viele Frauen zu mehr Geburten zu veranlassen. Diese Politik war, wie das Schaubild

Entwicklung der Geburtenzahlen in der DDR und Ostdeutschland 1960 bis 1995



erkennen lässt, nicht gänzlich erfolglos. Sie hat zwar die Fertilität nicht nennenswert erhöht, aber dazu geführt, dass eine beträchtliche Zahl von Frauen den Zeitpunkt vorgezogen hat, zu dem sie Kinder zur Welt bringen.

Hierdurch entstand ein ausgeprägter Zierharmonikaeffekt. Ab der Mitte der 70er Jahre haben in der DDR deutlich mehr Frauen mehr Kinder bekommen, als es der langen Tendenz demographischer Entwicklung entsprochen hätte. Obwohl sich – wie aus dem Schaubild klar ersichtlich – der Effekt der geburtenfördernden Maßnahmen über die Jahre hinweg etwas abschwächte, kamen doch zehn Jahre lang in der DDR ausgesprochen geburtenstarke Jahrgänge, ein regelrechter „Geburtenberg“, auf die Welt. Erst der Zusammenbruch der DDR und die Herstellung der deutschen Einheit 1989/90 führten zu einer tiefgreifenden Änderung der Interessenlagen, was unverzüglich den zweiten, kontraktiven Takt der Zieharmonikabewegung auslöste. Innerhalb eines Jahres sank die Geburtenzahl (wahrscheinlich wiederum ohne tiefgreifende Änderung der Fertilitätsquote) auf etwa ein Drittel der Wertes der späten 80er Jahre und verharrt seitdem auf einem sehr niedrigen Niveau.

Seit der Mitte der 90er Jahre verlassen nun die Angehörigen der besonders geburtenstarken Jahrgänge 1980 bis 1989 die allgemeinbildende Schule und drängen erst auf den „Markt“ für Ausbildungsplätze, dann - einige Jahre später - auf den Arbeitsmarkt.

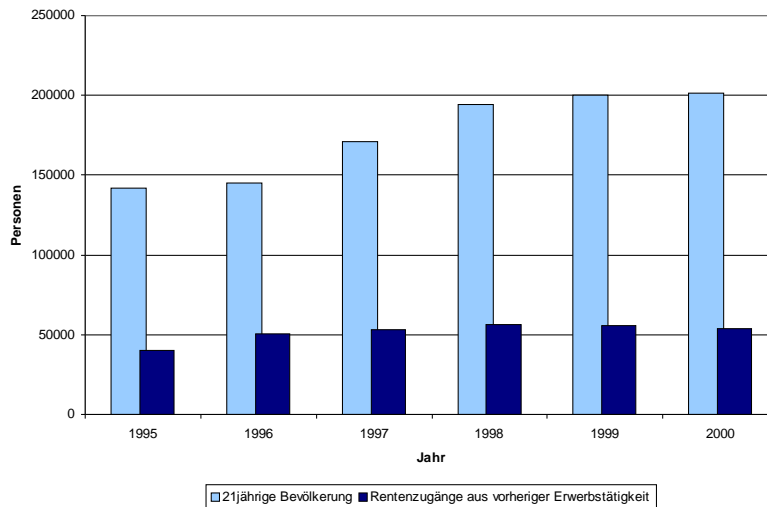
An sich müssten diese jungen Männer und Frauen in einer Gesellschaft, die sich zunehmend darüber beklagt, immer älter zu werden, so dass es bald nicht genug Beitragszahler gibt, um die Renten der vielen Alten zu zahlen, als eine Ressource sehr hohen Wertes verstanden und begrüßt werden – auch wenn die rasche Abfolge von starken und schwachen Schülerkohorten erhebliche Schwierigkeiten im Bildungs- und Ausbildungssystem verursacht. In Wirklichkeit tun wir uns in Ostdeutschland außerordentlich schwer, diesen Jugendlichen überhaupt eine einigermaßen akzeptable Perspektive anzubieten.

Warum dies so ist, lässt sich aus Schaubild 2 ersehen, in dem für die zweite Hälfte der 90er Jahre die Zahl der Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente als dunkle – sehr viel niedrigere - Säulen und die Zahl der in Ostdeutschland geborenen jungen Männer und Frauen, die im jeweiligen Jahr das 21. Lebensjahr erreichen, als hellere – sehr viel höhere - Säule eingetragen sind.

Schaubild 2

Nachwuchskräfte und Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente in Ostdeutschland

Quelle: Rentenzugangsstatisik des VDR; Statistiken des Statistischen Bundesamtes



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.



Der wesentliche Grund für die sehr großen Schwierigkeiten bei der Integration der ostdeutschen Heranwachsenden in das Erwerbsleben liegt also darin, dass bei stagnierendem, zeitweise sogar weiter sinkendem Beschäftigungsniveau nur sehr wenig Ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden, um Rentner zu werden. Dass während mindestens eines ganzen Jahrzehnts Jahr für Jahr sehr viel weniger Männer und Frauen einen Arbeitsplatz räumen und in Rente gehen, als einer normalen Jahrgangsstärke entsprechen würde, ist in modernen Gesellschaften ein ausgesprochen seltener und hochgradig überraschender Zustand.

Dieser Zustand erklärt sich vor allem daraus, dass wir in den Jahren 1989/90 bis etwa 1992 zur sozialen „Abfederung“ des massiven Arbeitsplatzabbaus zwei große Frührentenprogramme implementiert haben, die es allen Erwerbstätigen, die vor 1938 geboren waren, also zum Zeitpunkt der deutschen Einheit über 52 Jahre alt waren, mit großem Nachdruck nahe legten, definitiv aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Hiervon machten – oftmals unter erheblichem sozialen Druck – die weitaus meisten Betroffenen auch tatsächlich Gebrauch. Einige Jahre später waren fast 90% aller anspruchsberechtigten Männer und Frauen, zusammen rund eine Million, nicht mehr erwerbstätig. Auf diese Weise entstanden in Ostdeutschland vielfach ausgesprochen „altershomogene“ Personalstrukturen, also Belegschaften, die sich auf wenige Altersjahrgänge konzentrieren.

Da zugleich – weil es in Ostdeutschland kaum Betriebsrenten gab, weil die meisten Betroffenen wenig eigenes Vermögen hatten und weil sehr unklar war, wie hoch die in der DDR-Zeit erworbenen Rentenansprüche tatsächlich sind – die meisten Erwerbstätigen, die zu jung waren, um in Frührente zu gehen, dann bestrebt waren, solange wie möglich erwerbstätig zu bleiben, bleibt bis heute der Generationswechsel in den ostdeutschen Betrieben extrem niedrig.

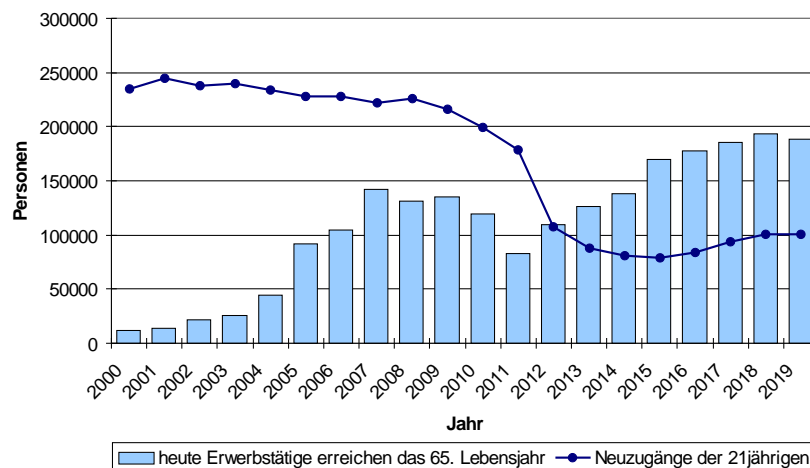
Dies ist in zweifacher Weise problematisch: Zum einen, weil hierdurch die Mehrheit der – augenblicklich besonders zahlreichen – Nachwuchskräfte in Ostdeutschland sehr schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat. Zum anderen, weil in einigen Jahren die Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sehr rasch umkippen werden, da dann nur mehr sehr schwache Jahrgänge als Nachwuchs bereit stehen, während gleichzeitig sehr viele der heutigen Leistungsträger, die um und kurz nach 1940 geboren wurden, das gesetzliche Rentenalter erreichen, also aus Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen. Diese Entwicklung ist aus dem dritten Schaubild gut ersichtlich, in dem wir für die beiden ersten Jahrzehnte unseres Jahrhunderts zwei Zahlenreihen darstellen: Als durchgezogene Linie die Zahl der jungen Menschen, die im jeweiligen Jahr das 21. Lebensjahr erreichen, und als Säulen die Zahl der heute in Ostdeutschland erwerbstätigen Männer und Frauen, die dann das gesetzliche Rentenalter erreichen.

Das Schaubild 3 lässt erkennen, dass der heutige, sehr große Überhang an Nachwuchskräfte bis etwa 2008/2009 anhalten wird, dass sich dann aber, in den Jahren um 2010 die Schere schnell schließt und unverzüglich wieder in der anderen Richtung öffnet, so dass im kommenden Jahrzehnt weit mehr ältere Männer und Frauen in Rente gehen werden, als Nachwuchskräfte bereit stehen. Viele Beschäftigte laufen dann Gefahr, in eine „demographische Falle“ zu geraten, was sie allenfalls durch eine sehr weitsichtige Politik verhindern könnten, die jetzt bereits einsetzen müsste.

Schaubild 3

Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000 – 2019

Quelle: Statistisches Bundesamt, FS 1, Reihe 4.1.1.1, 1999; Statistisches Jahrbücher; Berechnung des zsh



Was heißt dies nun für das Thema der heutigen Veranstaltung und die Aufgaben, die sich Ihr Netzwerk gestellt hat?

Sehr vieles spricht dafür, dass demographische Verwerfungen, wie sie eben gezeigt wurden:

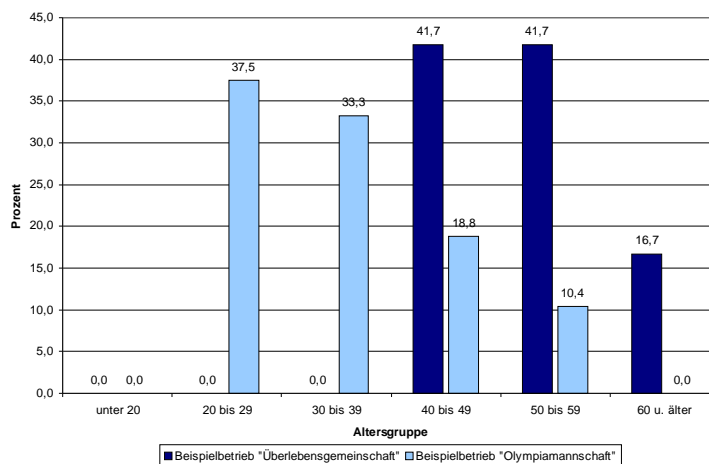
- ◆ kleine Betriebe sehr viel härter treffen, als Großbetriebe und
- ◆ auf dem Land viel schwieriger zu bewältigen sind, als in der Stadt.

Um Ihnen das zu demonstrieren, habe ich aus einer kürzlich abgeschlossenen Untersuchung des zsh die Altersstruktur von zwei durchaus prosperierenden Unternehmen aus der ostdeutschen chemischen Industrie in einem Schaubild dargestellt.

Schaubild 4

**Altershomogene Personalstrukturen in der ostdeutschen Chemieindustrie:
Olympiamannschaften und Überlebensgemeinschaften**

Quelle: Personalstrukturerhebung 2000 des zsh gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband Nordostchemie



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.



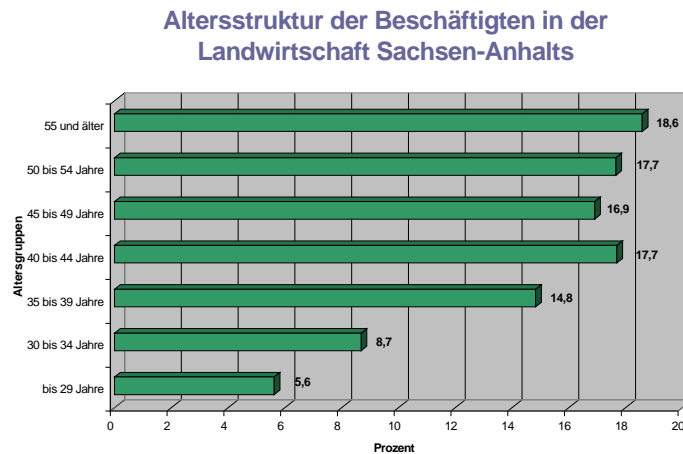
Sie sehen im Schaubild 4 zwei extreme Beispiele altershomogener Personalstrukturen. Das Personal ist entweder sehr jung, konzentriert sich also (Beispiel 1 – helle Balken) auf die Altersgruppen zwischen 20 und 40 Jahren, was bedeutet, dass in nächster Zeit niemand in Rente gehen und kaum Einstellungsbedarf bestehen wird. Oder der Betrieb ist ausgesprochen alt (Beispiel 2 – dunkle Balken), was bedeutet, dass im ganzen Betrieb niemand beschäftigt ist, der nicht das 40. Lebensjahr überschritten hat, jedoch nur wenige unmittelbar vor dem Rentenalter stehen, so dass auch hier in naher Zukunft kein Einstellungsbedarf besteht.

Unsere Untersuchungen liefern sehr deutliche Indikatoren dafür, dass solche altershomogene Personalstrukturen in Kleinbetrieben, die sich keine professionelle Personalwirtschaft leisten können und überwiegend gezwungen sind sehr kurzfristig zu

agieren und in stark kleinbetrieblich strukturierten Wirtschaftszweigen besonders weit verbreitet sind.

Hierfür noch ein Schaubild, das die Altersstruktur aller Betriebe der Landwirtschaft von Sachsen-Anhalt zeigt, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt, wie in Brandenburg und den anderen ostdeutschen Ländern aus einer Reihe von Gründen, auf die ich jetzt nicht eingehen möchte, zu den wenigen wirklich prosperierenden Branchen zählt.

Schaubild 5



Quelle: Personalstrukturerhebung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts 2002

<http://www.zsh-online.de>

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.



Das Bild ist erschreckend eindeutig: Die Altersstruktur der Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt wird dominiert von den Alten. Die stärkste Altersgruppe sind die Männer und Frauen über 55 Jahre, während Junge unter 30 Jahren sehr rar sind. Und schon heute fällt es der Landwirtschaft sehr schwer, in der großen Zahl von Schulabgängern genügend Bewerber für ihre derzeit viel zu wenigen Ausbildungsplätze zu finden.

Wenn eine solche Struktur als Ergebnis exzeptioneller Bedingungen oder Versäumnisse in einem Großunternehmen auftritt, stellt sie ohne Zweifel ein schwieriges, aber dennoch lösbares Problem dar. In Deutschland oder in Frankreich kenne ich viele Unternehmen, die solche Verwerfungen, die meist allerdings nicht so drastisch waren, überwunden haben. Irgendwann wird beschlossen, wie man so sagt „jetzt ein bisschen Geld in die Hand zu nehmen“ und dann schickt man die Alten vorzeitig in Rente. Wenn das eine ganze Alterskohorte trifft, die das Unternehmen verlassen muss, kann das während einiger Jahre erhebliche Kosten verursachen. Aber gleichzeitig gewinnt man Raum und kann sich viele Junge nachholen.

Kleinbetriebe können so nicht vorgehen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass in einem ausgesprochenen Kleinbetrieb der Geschäftsführer sagt: „Ich bin jetzt 63, meine zwei leitenden Mitarbeiter sind 59 und 61. Wir gehen jetzt alle zusammen morgen in Rente. Sollen die anderen sehen, wie sie mit dem Betrieb zurande kommen.“

Generationsablösung ist vielmehr in Kleinbetrieben ein ausgesprochen schwieriges Problem und wird um so schwieriger, je ungünstiger das soziale Umfeld ist.

Lassen Sie mich – zum Ende meines zweiten Arguments – noch auf einen ausgesprochen dramatischen Sachverhalt verweisen, der aus dem Schaubild nicht ersichtlich ist: Nach allem was wir wissen, gibt es eine enge positive Korrelation zwischen dem Durchschnittsalter der betrieblichen Belegschaften und vor allem der Führungskräfte auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Betriebe auf der anderen Seite. Dies bedeutet, dass die leistungsfähigsten Betriebe in Ostdeutschland in aller Regel diejenigen sind, in denen die Überalterung am stärksten ist, während die weniger leistungsfähigen Betriebe meistens jünger sind. Wir kennen viele Beispiele für negative Korrelationen zwischen Alter und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. So kommt es immer wieder vor, dass die Beschäftigten in den Branchen, Berufen und Betrieben, die vom sozialen Wandel an den Rand gedrückt werden, deutlich älter sind als der Durchschnitt; dies ist so dramatisch nicht, da es den sozialen Wandel eher erleichtert und beschleunigt. Die Dramatik der ostdeutschen Situation ist jedoch die Tatsache, dass gerade die Älteren in vielen Fällen bis heute die wirklichen Träger des Fortschritts sind.

IV.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich für Sie aus dem bisher Gesagten ziehen? In meinem dritten Argument will ich versuchen, wenigstens anzudeuten, wie eine Antwort aussehen könnte.

Die ostdeutschen Verhältnisse, Entwicklungen und Erfahrungen lassen sich ja in zweifacher Weise interpretieren.

Man kann sie interpretieren als eine Art außergewöhnlicher Naturkatastrophe, vergleichbar einem Tornado, einer lang anhaltenden Dürre oder einem schweren Erdbeben. Niemand wird bestreiten, dass die von solchen Ereignissen betroffenen Menschen Mitgefühl verdienen und dass man ihnen nach Kräften helfen muss. Aber für unsere eigene Lage ist das weithin nicht von Belang, zumal man darauf vertrauen darf, dass auch dort, wo die Katastrophe gewütet hat, irgendwann wieder Normalität einkehren wird. Diese Interpretation ist naheliegend und sicherlich weit verbreitet.

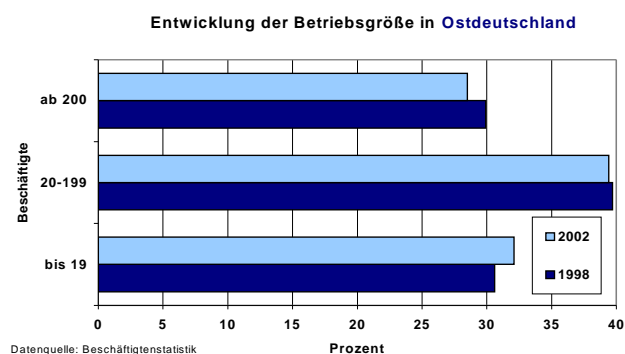
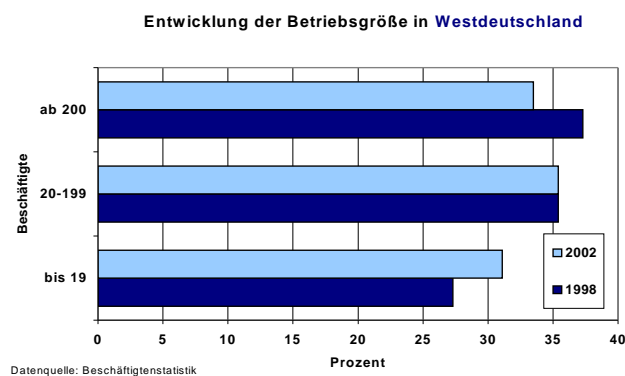
Dennoch würde ich Sie bitten, die andere Interpretation wenigstens anzuhören und einen Augenblick zu bedenken. Diese andere Interpretation unterstellt, dass das, was wir jetzt in Ostdeutschland erleben und beobachten können, lediglich – vermutlich in einer überspitzten und dramatisierten Form - eine Entwicklung und aus ihr entstehende Problemlagen und Handlungsbedarfe vorwegnimmt, mit der wir in allen entwickelten Nationen in Zukunft rechnen müssen. Diese Unterstellung begründet sich damit, dass sich in Ostdeutschland heute bereits zwei Tendenzen mit besonderer Virulenz manifestiert haben und weiter manifestieren, von deren globaler Bedeutung bereits in meinem ersten Argument die Rede war.

Die eine dieser beiden Tendenzen besteht in der wachsenden Bedeutung von kleinen Leistungseinheiten, insbesondere auch in der Form von Kleinbetrieben. Vergleicht man anhand ganz neuer Daten aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesanstalt für Arbeit die Betriebsgrößenstruktur in West- und Ostdeutschland und ihre Entwicklung in den Jahren von 1998 bis 2002, so werden zwei Sachverhalte sehr deutlich:

- ◆ Zum einen besteht ein ausgeprägter Unterschied in der Betriebsgrößenstruktur der beiden Landesteile; das Gewicht von mittleren und größeren Betrieben und Institutionen (mit mindestens 200 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten) ist im Osten in den betrachteten fünf Jahren stets deutlich geringer, das Gewicht der kleinen und kleinsten Betriebe hingegen deutlich größer als im westlichen Teil der Bundesrepublik.
- ◆ Zum anderen hat sich innerhalb von vier Jahren auch in Westdeutschland eine in dieser Klarheit einigermaßen überraschende Verschiebung der Betriebsgrößenstruktur zugunsten kleinerer Betriebe und Institutionen vollzogen: Während sich der Anteil mittlerer und größerer Beschäftigter an allen Beschäftigten von 37,3% auf 33,5%, also um fast vier Prozentpunkte vermindert hat, stieg der Anteil der Kleinbetriebe (mit weniger als 20 Beschäftigten) entsprechend von 27,3% auf 31,1%.

Schaubild 6

Auf diese Weise hat sich nicht, wie allgemein in den 90er Jahren angenommen, Ostdeutschland an Westdeutschland angeglichen. Im Gegenteil ist der viel größere und wirtschaftlich potentere Teil Deutschlands im Begriff, sich – zumindest im Hinblick auf die Betriebsgrößenstruktur – Ostdeutschland anzunähern: Im letzten Beobachtungsjahr (2002) lag der Anteil der Kleinbetriebe in Westdeutschland nur mehr



geringfügig (um 1,0%) unter dem ostdeutschen Wert; gleichzeitig hat sich auch der Abstand bei mittleren und größeren Betrieben und Institutionen von 7,4% auf 5,0% verringert – nicht, weil die Beschäftigtenzahlen in größeren Betrieben Ostdeutschlands gestiegen wäre, sondern weil Beschäftigter mit mindestens 200 sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmern auch in Westdeutschland deutlich an Gewicht verloren haben.

Was bisher vielfach als ausgesprochenes Handicap der ostdeutschen Wirtschaft galt, das dringend durch die Ansiedlung neuer Großunternehmen zu korrigieren wäre, stellt sich nunmehr als Vorreiterposition in einer Entwicklung dar, die offenbar weit über Gesamtdeutschland hinausgreift. Wenn diese Deutung richtig ist, heißt dies nicht zuletzt, dass wir in unserer Politik und in der Praxis unseren Institutionen viel mehr als bisher darauf achten müssen, was Kleinbetriebe brauchen und was man tun kann, um Kleinbetriebe in ihrer Entwicklung und bei der Lösung ihrer Probleme zu unterstützen.

Dies ist um so dringlicher, als die zweite Tendenz, auf die ich hier nur sehr knapp verweisen will, gerade für Kleinbetriebe sehr große Herausforderungen mit sich bringt, für die es kaum erprobte Lösungen gibt. Diese Tendenz kann man mit einem Schlagwort bezeichnen als die Entbiologisierung der Demographie.

Entbiologisierung heißt insbesondere Verlust der biologischen Determiniertheit der Zahl der Kinder und der Zahl der Alten, die von Anbeginn an das Schicksal der Menschen war. Weitaus mehr als je zuvor in der Geschichte der Menschheit wird sich in den kommenden Jahrzehnten die Zahl der Jungen, die in einem bestimmten Jahr für den Arbeitsmarkt verfügbar sind, und die Zahl der Alten, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden, un stetig entwickeln, auf eine bisher noch kaum durchschaute Weise von sozialen Strömungen, wirtschaftlichen Konjunkturen, Lebensweisen, Modeerscheinungen oder was immer auch bestimmt, wobei ich überzeugt bin, dass wir bisher erst am Beginn einer Entwicklung stehen, deren Ende nicht absehbar ist.

Als Adenauer, der schlaue Fuchs, einmal gefragt wurde, ob das neue Rentensystem, das seine Regierung im Vorfeld einer Wahl konzipiert und implementiert hatte, in Zukunft überhaupt finanzierbar sei, antwortete er lakonisch, man solle sich keine Sorgen machen, Kinder würden die Frauen immer bekommen. Genau dies gilt heute nicht mehr. Heute ist der Entschluss, ein Kind auf die Welt zu bringen, immer mehr eine Entscheidung geworden, die bewusst gefällt wird und gefällt werden muss. Und wir tun vermutlich gut daran, uns darauf einzustellen, dass sich Zustrom zum Arbeitsmarkt und Abstrom vom Arbeitsmarkt immer weniger stetig entwickeln, instabiler, turbulenter und von schnellen Veränderungen bestimmt sein werden.

Wenn man diese – zugegebenermaßen nicht ganz banale – Deutung der Entwicklungen und Verhältnisse in Ostdeutschland akzeptiert, kann die Frage nach den Lektionen, die andere aus den ostdeutschen Entwicklungen und Erfahrungen ziehen könnten, sehr lapidar formuliert werden:

Wie kann man Kleinst- und Kleinbetriebe in dünn besiedelten Regionen so unterstützen, dass sie in der Lage sind, auch in demographischen Turbulenzen nicht

nur zu überleben, sondern aktiv zu bleiben, mehr wirtschaftliche Leistung zu erbringen, Beschäftigung zu schaffen und Innovationen zu leisten?

Die bisherigen Praktiken und Politiken reichen nach meiner Überzeugung dazu nicht aus, weil sie viel zu sehr auf die angeblich wohltätigen Impulse des Marktes setzen, vor allem aber, weil sie fast ausschließlich nur jeweils einen einzelnen Betrieb im Auge hatten. Auch dann, wenn von Kooperation, Netzwerk und Partnerschaft die Rede ist, geht es faktisch doch immer nur um die Belange und Beziehungen eines einzelnen Betriebes. Demgegenüber sprechen sehr gute Gründe und erste sehr ermutigende Erfahrungen, die wir derzeit in Ostdeutschland machen, dafür, weit stärker Strukturen zu schaffen und Maßnahmen einzusetzen, die auch auf das Umfeld von Kleinbetrieben zielen und nicht mehr nur auf einzelne Kleinbetriebe.

In diesem Sinne scheinen mir fünf Aufgaben besonders dringlich, auf die ich nunmehr abschließend – und ohne jeden Anspruch auf Ausschließlichkeit – kurz eingehen möchte.

(1) In vielen Fällen sind Kleinbetriebe und zwar nicht zuletzt innovative Kleinbetriebe mit qualifizierten und hochqualifizierten Beschäftigten, von der Aufgabe völlig überfordert, auf sich gestellt und isoliert längerfristige Personalpolitik zu betreiben. Ein Eigentümerunternehmer kann das vielleicht noch für sich selbst tun. Doch schon dann, wenn es um die Frage geht, ob die Kinder den eigenen Betrieb übernehmen werden und was sie hierzu können und lernen müssen, sind – wie die große westdeutsche Debatte über die Eigentüternachfolge zeigt – viele Unternehmer überfordert. Was Not tut, sind Unterstützungsstrukturen, die den Betrieben die Augen dafür öffnen, wo sich dringlicher Handlungsbedarf abzeichnet und die es Betrieben erlauben, vertrauensvoll auf Kompetenzen, auf Erfahrungen anderer in vergleichbarer Lage und auf erprobte Instrumente zurückzugreifen, über die sie selbst nicht verfügen, da sie für das Tagesgeschäft nicht gebraucht werden.

(2) Eine wesentliche, für das längerfristige Überleben vieler Betriebe entscheidende Aufgabe, die bei weitem die Handlungsmöglichkeiten eines einzelnen Kleinbetriebes übersteigt, besteht darin, für ehrgeizige und qualifizierte Fachkräfte attraktive und einigermaßen übersehbare Berufsperspektiven in Kleinbetrieben zu eröffnen. In der traditionellen Vision, die ich in meinem ersten Argument skizziert habe, gab es klar vorgezeichnete Berufswege in Kleinbetrieben, wo die jungen Fachkräfte Disziplin lernten, berufliche Elementarkenntnisse erwarben und erste Berufserfahrungen gesammelt haben, sowie in großen Betrieben oder Organisationen, die ihnen stabile, langfristig gesicherte Arbeitsplätze in Aussicht stellen konnten. Vieles spricht dafür, dass sich gegenwärtig eine Umkehr vollzieht: Junge Ingenieure arbeiten nach dem Studium einige Jahre in der Entwicklungsabteilung eines Großunternehmens, dann suchen sie sich eine neue, wirklich verantwortliche Stelle, die in einem kleineren Betrieb oftmals leichter zu finden ist. Wie könnten erfolgreiche Karrieren dieser Fach- und Führungskräfte aussehen - von einem Kleinbetrieb zum anderen oder auch von einem Großbetrieb zu einem Kleinbetrieb? Wir können nicht erwarten, dass die heutigen Kleinunternehmer oder die Geschäftsführer vom Kleinbetrieben sich hierfür tragfähige und verallgemeinerbare Lösungen ausdenken.

(3) Eine dritte Aufgabe kann man als Poolung von Ressourcen und Kompetenzen bezeichnen. Auch hierzu bedarf es zwingend etablierter, vom Vertrauen der Betriebe getragener Unterstützungsstrukturen, den geeigneten Gruppen von – regional und/oder fachlich naheliegenden – Kleinbetrieben dabei zu helfen, ihre Ressourcen und Erfahrungen zu poolen und hierdurch in vielfältigen Austausch einzutreten. Dies ist im übrigen keineswegs nur eine Rechts- und Organisationsfrage. Aufträge, die man allein nicht bis zum vertraglich vereinbarten Zeitpunkt abarbeiten kann, das Wissen einer Fachkraft, die einem Partner schnell hilft, ein überraschend aufgetretenes Problem zu lösen, ein Spezialfahrzeug und anderes nicht mehr als ausschließlichen Besitz zu betrachten, den man um Gottes Willen nicht teilen darf, sondern in ein sich langsam verdichtendes Netz von Austauschbeziehungen einzubringen, das auf Dauer allen Partnern Nutzen bringt – dies setzt auch die Überwindung von psychologischen und sozialen Barrieren und Hemmnissen voraus, was sehr oft ohne sachkundige und vertrauensgetragene Hilfe von außen nicht (vor allem: nicht so schnell wie es notwendig wäre) gelingen kann. Wer in Kleinbetrieben Verantwortung trägt, steht, wie gut er sich auch organisiert, immer unter extremen Zeitdruck. Zeit ist immer zu knapp. Wenn ganz neue Wege beschritten werden sollen, bedarf es der Unterstützung aus dem Umfeld.

(4) Poolung von Ressourcen und Kapazitäten kann für Kleinbetriebe in bestimmten Situationen überlebenswichtig sein. Doch ist der Aufbau von Pool- und Austauschstrukturen in aller Regel mit erheblichen Initialinvestitionen und Initialkosten verbunden, die zu einem Zeitpunkt anfallen, zu dem der – zukünftige – Nutzen noch keineswegs gesichert erscheint. Wer kann hier helfen? Wir geben in allen unseren Ländern Milliarden von Ecu aus, um technologische Innovationen zu fördern, die dann oftmals keinen wirtschaftlichen Erfolg haben. Wir sind ungleich viel sparsamer mit der öffentlichen Unterstützung von „weichen“, d.h. strukturellen, sozialen, qualifikatorischen und organisatorischen Innovationen. Doch bräuchte es genau die Initialförderung solcher weicher Innovationen, um Strukturen zur dauerhaften Poolung von Ressourcen in Kleinbetrieben zu schaffen.

(5) Die letzte Aufgabe richtet sich an die Wissenschaft und ihre Förderer: Initialhilfen, externe, stabile Unterstützungsstrukturen in denen sich Vertrauen bilden kann, Poolung von Ressourcen oder die Eröffnung von neuen Karriereperspektiven für qualifizierte, ehrgeizige Fachkräfte - dieses alles setzt auch erhebliche Vorleistungen der Wissenschaft voraus. Wissenschaft ist bis heute in erheblichen Teilen mit ihren Fragestellungen und ihrer Disziplinenstruktur der alten Vision verhaftet. Ich bin immer wieder erschrocken, wie sehr auch die Studenten immer noch mit den Begriffen, Theorien und Modellen arbeiten, die wir vor drei oder vier Jahrzehnten in einer ganz anderen Welt entwickelt haben. Wirklich neue, auf die Probleme der Gesellschaft von heute und morgen zugeschnittene Forschungsfragen, Ansätze und Konzepte sind immer noch ausgesprochene Mangelware. Nun ist Wissenschaft in erheblichem Umfange von öffentlicher Förderung und öffentlicher Steuerung abhängig, weshalb es nicht zulässig ist, die Schuld für offenkundige Defizite einfach den Wissenschaftlern zuzuschreiben. Wenn wir wollen, dass die Kleinbetriebe langfristig mit den Lösungsmodellen und Lösungsprinzipien versorgt werden, die sie brauchen, um in der Welt von morgen nicht nur zu überleben, sondern zu prosperieren und zu wachsen,

dann setzt dieses auch große Vorleistungen von Seiten der Wissenschaft voraus, die nicht vom Himmel kommen können, sondern ausdrücklich der Förderung bedürfen.

Erlauben Sie mir eine letzte Bemerkung: Ich habe mit meinen fünf Aufgaben der Politik viel Verantwortung zugeschoben. Zwar sind Ideen wie der Rückzug des Staates, Entpolitisierung und der Stärkung der Eigeninitiative augenblicklich sehr in Mode. Doch bin ich überzeugt, dass dies ein Irrtum ist. Was sich zwingend ändern muss, ist nicht das Gewicht von Staat und staatlichem Handeln, sondern die Art und Weise wie Politik und Verwaltung agieren. Hier muss sich Vieles grundlegend verändern, was für viele sehr schwierig werden wird, weil es nun viel weniger um klare Regelvollzüge und viel mehr um Partnerschaften, Assoziationen, Diskussionen und Kooperationen verschiedenster Art gehen wird. Auch das, was Sie hier zusammengeführt hat, ist Politik im eigentlichen Sinne des Wortes.

Ich danke Ihnen für ihre Aufmerksamkeit, ich danke vor allen Dingen Frau Wölfling, dass sie mich so lange hat reden lassen und Frau Staatssekretärin, dass sie so lange ausgeharrt hat.

Stützungsstrukturen für KMU in Dänemark

Dr. Peter Assmussen

Dr. Peter Assmussen ist Geschäftsführer des STEC-Wirtschaftsförderzentrums Sønderjylland. Er spricht über Stützungsstrukturen für klein- und mittelständische Unternehmen in Dänemark. Zunächst stellt er die Strukturen in seinem Land vor, zeigt dann die Probleme auf und erzählt zum Schluss etwas über Lösungsansätze.

Nach Dr. Peter Assmussens Worten ist Dänemarks Wirtschaftsstruktur stark geprägt von den Erfordernissen des Weltmarktes. Das Land hat sich schon während des Überganges zur Industriegesellschaft international orientieren müssen, da der Binnenmarkt zu klein war. Das hat sowohl bei Unternehmern wie Arbeitnehmern eine entsprechende Sprach- und Kulturkompetenz entwickelt. Heute gibt es in Dänemark etwa eine halbe Million Unternehmen, deren Struktur sehr kleinteilig ist. Unter Anwendung des Begriffs KMU fallen 95 % der dänischen Unternehmen unter diese Kategorie. Etwas näher betrachtet sind drei Viertel dieser Unternehmen zu den Kleinen und Kleinsten zu rechnen.

Da sich seit Ende des zweiten Weltkrieges in Dänemark eine stark technologieorientierte Industrie entwickelt hat, war der Ansatz der stützenden Strukturen auf Technologie ausgerichtet. Die Industrie, die sich nicht nur in den Ballungsräumen, sondern auch auf dem Land entwickelt hat, hat gleichzeitig dezentrale Stützungsstrukturen gebraucht. Ergebnis sind die „Technischen Informations Centren“ (TIC), die als Entwicklungseinheiten fungieren und entsprechend der fünfzehn dänischen Gebietskörperschaften gegliedert sind.

In dieser gesamten Beratungsstruktur gibt es 180 öffentlich Beschäftigte, die im Laufe ihrer Beratung Experten aus dem privaten Sektor hinzuziehen. Die Beratung zielt auf die Entwicklung von Industrie und Handwerk, den Finanzierungsbereich, die Entwicklung des Dienstleistungssektors und die Neugründung. Besonders wichtig für ein Land wie Dänemark ist auch die Beratung bei der Entwicklung von Transport- und Exportstrukturen, denn oft ist man, wenn man die Region verlässt, schon in einem anderen Land. Wichtig ist daher für KMU auch die Beratung bezüglich der Möglichkeiten, die die Europäische Union anbietet. Letzteres geschieht durch sogenannte „Euro-Informationszentren“, die über die ganze EU verteilt sind.

Ein wichtiger Punkt in der Beratungstätigkeit ist seit etwa vier Jahren der Bereich Innovation. Hier ist es wichtig, weiche Rahmenbedingungen zu schaffen, um die flexible Kooperation von Wirtschaft und Forschung und die Bildung von Netzwerken zu fördern.

Die fünfzehn TIC sind in einem nationalen Netzwerk zusammengeschlossen. Auf dieser Ebene wurden verschiedene Teams gebildet, z. B. für die Beratungsentwicklung, für Informations- und Kommunikationstechnologie oder für die Entwicklung von Systemen, wie diese Beratung effizient durchgeführt werden kann. Es gibt auch ein Management-Team, in dem die Leiter der fünfzehn TIC sitzen und eine

Koordinationsgruppe, die sich mit dem Informationsfluss beschäftigt. Ein weiteres Team beschäftigt sich mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Wichtig ist es hier auch, eine gegenseitig lernende Plattform zu schaffen.

Bei der Beratungstätigkeit steht die Entwicklung des Managements mit knapp 40 % an der Spitze, gefolgt von der Gründerberatung mit 14 %. Produkt- und Technologieberatung als ursprüngliche Aufgabe der TIC haben nur noch einen Anteil von 13 %.

Bei der problemabklärenden Beratung ist die Einbeziehung von Forschung und Lehre, „den Fabriken des Wissens“ noch relativ klein. Hier gibt es einen großen Nachholbedarf, der in Zukunft ausgeglichen werden muss.

Bei den Firmen, die von den TIC beraten werden, handelt es sich überwiegend um Klein- und Kleinstunternehmen. Dabei haben Ein-Personen-Unternehmen einen Anteil von 33 %. Dreiviertel der Unternehmen haben weniger als zehn Mitarbeiter. Es gibt kaum Kontakt zu Großunternehmen, was die Beratungstätigkeit betrifft. Letztere haben eigene Strukturen, wo sie sich das Wissen, das die TIC anbieten, aneignen können. Hinsichtlich ihrer Tätigkeit liegen produzierende oder Technologie orientierte Firmen mit 43 % auf dem ersten Platz, gefolgt von Dienstleistern mit 25 %. Einzelhandelsunternehmen haben einen Anteil von 19 % und Baufirmen von 9 %.

Bei den TIC-Mitarbeitern handelt es sich überwiegend um Technologen. Dabei ist nicht die Ausbildung das einzige Kriterium, sondern auch die Erfahrung. Das ist auch an der Altersstruktur abzulesen. Von den 180 Mitarbeitern der TIC sind nur 9 unter 30 Jahren und das Gros zwischen 30 und 50 Jahren alt. Ein Drittel ist sogar älter als 50 Jahre. Das ist typisch für Strukturen, die beratend tätig sind. Die meisten Mitarbeiter haben bereits Karrieren in verschiedenen Unternehmen gemacht und sind danach erst zu den TIC gekommen.

Dr. Peter Assmussen kommt jetzt auf die besondere Situation in Sønderjylland (Südjütland) zu sprechen und vergleicht bestimmte historische Probleme der Region mit den heutigen der neuen deutschen Bundesländer. Nach der Volksabstimmung von 1920 war Sønderjylland endgültig ein Teil Dänemarks geworden und die damals rein agrarische Region hatte einen gewaltigen Nachholbedarf hinsichtlich ihrer ökonomischen Entwicklung, der auch 1947 noch nicht aufgeholt war. So musste der dänische Staat Rahmenbedingungen schaffen, damit der Anschluss in die Industriegesellschaft vollzogen werden konnte. Damals kam es zur Gründung der ersten Wirtschaftsförderungsgesellschaft auf regionaler Basis in Dänemark. Die dadurch ausgelöste Entwicklungsperiode dauerte bis 1973. Danach wurde Sønderjylland aufgrund der beginnenden europäischen Ausrichtung zu einem „Docking Point“ in Richtung BRD. Es setzte eine Boomentwicklung ein, die zu einer rapiden Industrialisierung führte, so dass Sønderjylland eine der am stärksten industrialisierten Regionen in Dänemark geworden ist. Ende der achtziger Jahre kam es dann zu einem stetigen Abbau der industriellen Arbeitsplätze.

In den letzten Jahren ist in der Region Sønderjylland hinsichtlich Kooperation ein zunehmend grenzüberschreitendes Denken in Richtung Schleswig-Holstein zu

registrieren. Es wird auch versucht, Netzwerke zwischen Leuten zu bilden, die sich bisher immer als Konkurrenten angesehen haben, damit diese gemeinsam Großvorhaben im globalisierten Wettbewerb annehmen können. Als Beispiel nannte Dr. Peter Assmussen hundert Elektronikunternehmen, die zusammengebracht wurden, um gemeinsame Entwicklungen durchzuführen. Es wurde auch ein Institut gegründet, das in Kooperation mit der Wirtschaft und der süddänischen Universität sich mit Software-Innovation beschäftigt. Weitere Bereiche mit funktionierender Kooperation sind der Logistik- und Transportsektor, die Aluminiumindustrie und die ökologische Landwirtschaft.

Dr. Peter Assmussen kommt nun auf den Strukturwandel bei den Qualifikationen zu sprechen. Hier hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten bei der Schulausbildung ein starker Trend zum Abitur ergeben. Auch die Anzahl der Hochschulabschlüsse ist im Vergleich zu Facharbeiterabschlüssen stark gewachsen. Bei den Beschäftigten ist der Anteil der Angestellten gewachsen, während der der Arbeiter gesunken ist.

Im nächsten Punkt geht Dr. Peter Assmussen auf die Probleme der Gründer ein. Diese tragen zumindest anfangs ein hohes Risiko bei sehr niedrigen Einkünften. Ihre Einkünfte haben teilweise nur Sozialhilfe-Niveau oder liegen sogar noch darunter. Manche erreichen nach und nach ein etwas höheres Niveau. Viele aber müssen aufgeben, wenn die Strukturen nicht passen. Natürlich gibt es auch die Erfolgreichen, und die nähern sich dem an, was man als Angestellter in führender Position verdienen kann. Aber etwa 80 % der Gründer haben Probleme. Um mehr Gründer zu bekommen, müssen also die Rahmenbedingungen verbessert werden. Besonders wichtig für die Gründer sind bessere Beratungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Wichtig für Gründer ist es auch, durch Kooperation Synergieeffekte zu nutzen.

Arbeitsgruppen am 6. März 2003

Arbeitsgruppe Nachwuchskräftepool

Moderation: Ursula Köppl

Einführung: Bettina Wiener

Bettina Wiener stellt das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. vor.

Danach erläutert sie anhand von Folien das Projekt „GENIUS“ (Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen).

Anhand von praktischen Beispielen (Infra Leuna GmbH und TVS Personal GmbH) wird der Nachwuchskräftepool aus der Sicht der Unternehmen und aus der Sicht der Jungfacharbeiter vorgestellt und diskutiert. In diesem Zusammenhang werden auch arbeitsrechtliche Fragestellungen einbezogen.

GENIUS ist ein industrielles Verbundvorhaben und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert, um den Beschäftigungswechsel in den Betrieben zu organisieren. Das Modell „Nachwuchskräftepool“ basiert auf der Zusammenarbeit von Unternehmen und wird extern - z.B. durch die Zeitarbeitsfirma TVS Personal GmbH - organisiert. Die Zeitarbeitsfirma benötigt für die Gründung des Nachwuchskräftepools (Arbeitnehmerüberlassung) ein Zertifikat. Sie schließt zwei Verträge ab, einen unbefristeten Vertrag mit dem Jugendlichen (Lohn bzw. Gehalt = Tarif am Standort) und einen Vertrag mit dem Betrieb, der den Arbeitnehmer ausleiht. Befindet sich der Jungfacharbeiter in dem Nachwuchskräftepool, kann er die Arbeit, die er angeboten bekommt, nicht ablehnen. Die Qualifizierung (320 h) im Nachwuchskräftepool wird durch das Land Sachsen-Anhalt finanziert. Die Kosten für die verleihfreie Zeit trägt die Zeitarbeitsfirma.

Mit dem Nachwuchskräftepool wird die Abwanderung von qualifizierten Jungfacharbeitern aus der Region verhindert. Sie erhalten eine Perspektive in der Region, können Berufserfahrungen sammeln und im günstigsten Fall eine Festanstellung in einem Betrieb erhalten, oder auch im Nachwuchskräftepool verbleiben.

In den Nachwuchskräftepool werden Jugendliche unter 25 Jahren aufgenommen. Sie werden vom Arbeitsamt angeschrieben und überbetrieblich ausgebildet. Wenn die Jugendlichen den Anforderungen nicht entsprechen, kann ihnen die Aufnahme auch verweigert werden.

Alle Betriebe können, soweit sie daran interessiert sind, den Nachwuchskräftepool nutzen. Für diese Dienstleistung sind sie gegenüber der Zeitarbeitsfirma zahlungspflichtig. Die Nutzung des Nachwuchskräftepools ist also noch keine direkte Kooperation der Betriebe. Eine gemeinsame Finanzierung über die Betriebe, wie zum Beispiel in Frankreich, ist in Deutschland zum gegenwärtigen Zeitpunkt, zumindest in der chemischen Industrie, nicht realisierbar, weil sich die KMU auf die Stützungsstrukturen des Bundes, des Landes und des Arbeitsamtes verlassen.

Zusammenfassung der Diskussion

- Der Aufbau von Nachwuchskräftepools ist die Lösung für Probleme (z. B. Qualifikation von Nachwuchs), mit denen das einzelne Unternehmen nicht umgehen kann.
- Die Arbeitskräftesituation in den KMU ist noch nicht prekär, trotzdem beginnt hier die Aufgabe der Politik, den Unternehmen zu helfen.
- Der Ansatz der externen Lösung (Zeitarbeitsfirma) könnte sich mit der Zeit verändern, wenn die Qualifikationsfragen für die Betriebe aktueller werden.
- Mit Hilfe von Nachwuchskräftepools soll jungen Fachkräften eine Perspektive in der Region geboten werden.
- Nachwuchskräftepools sollen auch genutzt werden, um Betriebe in selbständige Kooperation zu bringen.
- Bei Interesse an Kooperation haben die Einzelbetriebe die Möglichkeit, Engpässe hinsichtlich Qualifikation und Spezialisierung der Mitarbeiter selbst zu verbessern.
- Politik hat nicht die Aufgabe, die Kooperation zu organisieren, sie kann die KMU auf den Wert von Kooperationen aufmerksam machen.
- Politik kann die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Kooperation schaffen.

Arbeitsgruppe Betriebliche Entwicklung und Kompetenzentwicklung

Moderation: Dr. Katrin Jutzi

Einführung: Erwin Meyer-Wölfling

Erwin Meyer-Wölfling führt mit Beispielen aus seiner Beratungsarbeit mit kleinen Unternehmen in das Thema ein. Kern seiner Aussagen ist, dass es viele „alte“ aber auch „neuartige“ Anforderungen an die Leitung oder das Personal kleiner Unternehmen gibt, die aus unterschiedlichen Gründen nicht adäquat beantwortet werden können. Vorhandene Unterstützungsstrukturen für KMU bzw. Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen sind nicht ausreichend in der Lage, die KMU bei der Bewältigung ihrer Probleme und neuer Anforderungen zu unterstützen. Hier gilt es die vorhandenen Strukturen so zu verändern oder zu ergänzen, dass ein kontinuierlicher Dialog zwischen Unternehmen und Unterstützern möglich wird, durch den dann adäquate Unterstützungsformen entwickelt werden können. Für eine solche Struktur stellt Erwin Meyer-Wölfling ein Modell vor, an Hand dessen eine Einordnung der vorhandenen Ansätze möglich ist und notwendige Ergänzungen und Veränderungen sichtbar werden.

Die Teilnehmer diskutieren zunächst Anforderungen an KMU unter der Frage:
Auf welche Probleme von KMU bzw. KKV (Klein- und Kleinstunternehmen) kann/sollte
eine Stützungsstruktur antworten?

Es wird Übereinstimmung darüber erzielt, dass es vorerst keine ausreichenden
„Ressourcen“ (bezogen auf Zeit, Finanzen und Kompetenz) gibt für:

- Weiterbildung und Unterstützung des Lernens im Betrieb
- strategische Personalentwicklung
- Eingliederung von jungen Menschen (Nachwuchsproblematik)
- Innovation
- Vermarktung von Innovation
- Qualitätsmanagement
- Definieren der eigenen Probleme
- Definieren der Kundenprobleme (Kompetenz, den Kunden zu verstehen)
- Kapitalbeschaffung

Als Lösungsansatz wird in erster Linie über Vernetzung und/oder Kooperationen
diskutiert. Vernetzung und Kooperationsbeziehungen spielen auch in dem Modell von
Erwin Meyer-Wölfling eine zentrale Rolle.

Der Vortrag geht auf folgende Fragen ein:

Was leisten Supportstrukturen für kleine (und mittlere) Unternehmen?
Wem nützen sie?
Welche Elemente besitzen sie?
Wie werden sie aufgebaut?

Wie ist der Entwicklungsstand einer Supportstruktur im
Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg?

Die kleinen Unternehmen sind immer weniger in der Lage, aus eigener Kraft ihre
Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und die in immer schnellerer Folge erforderlichen
Innovationen vorzunehmen. So ist z.B. die Sicherung ihres Fachkräfte - Nachwuchses
bei einer demographischen Situation, die durch geburtenschwache Jahrgänge
gekennzeichnet ist, nicht auf der Ebene des einzelnen Unternehmens zu
gewährleisten.

- KMU sind auf die Dauer nur lebensfähig, wenn sie ihre Kräfte auf intelligente Weise
bündeln.
- Sie finden allein nur schwer Zugang zu Kooperationen. Die Investitionen
(Transaktionskosten) in Kooperationsstrukturen sind für sie zu hoch.
- Es fällt den KMU schwer, Geschäftskonzepte zu entwickeln, die strategischen oder
sogar visionären Charakter haben.
- Personal- und Organisationsentwicklung fallen den KMU schwer, weil
Kompetenzen und Ressourcen fehlen.
- In den Betrieben müssen Lernprozesse stattfinden. Diese Lernprozesse müssen
(von „Externen“) unterstützt werden.

Supportstrukturen für KMU sind eine neue Form der "Produktion" und "Lieferung" von wissensbasierten, wirtschaftsnahen Dienstleistungen für kleine Unternehmen, die aufgrund der augenblicklichen Struktur nicht in den Genuss solcher Leistungen kommen. Ein Beispiel für eine wissensbasierten Dienstleistung sind Leistungen der Unterstützung des Lernens im Betrieb.

Die alte Form des Lernens

In der herkömmlichen Form verlassen die Lernenden den Betrieb, nachdem sie ihre Defizite identifiziert haben, nachdem sie also festgestellt haben, was sie nicht können und wissen. Sie begeben sich in einen "pädagogischen Raum", lernen dort, bis sie "qualifiziert" sind und kehren als "qualifizierte" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieb zurück.

Folie 1 Darstellung der bisherigen Qualifizierungsform

Die neuen Formen des Lernens

In den neuen Formen wird im Betrieb gelernt. Die betriebliche Entwicklung und die Unterstützung des Lernens werden als unterschiedliche Momente ein und desselben Entwicklungsprozesses organisiert. Lernen wird auf zweierlei Weise unterstützt:

- Durch eine "lernförderliche" Gestaltung der Arbeit und der Entwicklung,
- durch direkte Hilfen zum Lernen (Arbeits- und Lernhilfen), also z.B. durch gezielte Informationen, durch die Beantwortung von Fragen oder durch eine systematische Darstellung von neuen Sachverhalten.

Mit Hilfe von Agenturleistungen bekommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben genau die Unterstützung ihrer Lernprozesse, die sie nach dem Stand der Entwicklung brauchen (entwicklungsbegleitend).

Folie 2 Die neue Form der Unterstützung des Lernens

In den neuen Formen der Unterstützung des Lernens spielen Agenturfunktionen eine zentrale Rolle bei "Produktion" und "Lieferung" wissensbasierter Dienstleistungen. All diese Leistungen können als Dienstleistungen für die Betriebe erbracht werden.

Folie 3 Agenturleistungen

Was soll eine Supportstruktur leisten?

- § Die Bedarfe der Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) kommen zur Geltung und werden zum Maßstab für gute wissensbasierte Dienstleistungen gemacht.
- § Die KMU bekommen Zugang zu qualitativ hochwertigen, für sie brauchbaren und bezahlbaren Dienstleistungen.
- § Die Bedarfe und Angebote werden auf eine intelligente Art miteinander verbunden.

Folie 4 Die "Entwicklungsacht"

In diesem Bild der "Entwicklungs-8" ist der Betrieb der Kunde des Dienstleisters; der Dienstleister wird als "Produzent" bezeichnet.

Wem nützt eine Supportstruktur?

Allen Partnern in der wirtschaftlichen Entwicklung von Branchen und Regionen:

- § Klein- und Kleinstbetriebe erhalten Zugang zu Leistungen der Information, Beratung und Lernhilfe.
- § Dienstleister können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.
- § Fördermittel-Geber sparen Geld und erzielen größere Wirkungen.
- § Personen und Institutionen der Wirtschaftsförderung können in Netzwerken arbeiten.

Welche Elemente besitzt eine Supportstruktur?

- Unternehmensnetzwerke
- Unternehmenskooperationen
- ein Expertennetzwerk (weltweit)
- einen Kreis vertraglich gebundener Experten
- Agenturleistungen
- Dienstleistungen im Netz

Modell einer Supportstruktur

Folie 5 Grundschemata 1, Unternehmensnetzwerk, Expertennetzwerk, Agenturfunktionen

Ausprägungen des Modells in der Praxis

In der Praxis sehen die Elemente einer Supportstruktur sehr unterschiedlich aus, je nach den Bedarfen der Unternehmen in der Branche und in der Region. Als Erfahrungsschatz aus Projekten sind "Prototypen" vorhanden,

- Prototypen für Dienstleistung im Netz, z.B. Hilfeleistungen bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten, Unterstützung bei der Lösung von Personalproblemen oder Hilfeleistungen bei Innovationsprozessen,
- Prototypen von Unternehmensnetzwerken, z.B. Netzwerke von Handwerkern oder Gruppen von Betrieben, die den Charakter von Projektgruppen haben,
- Prototypen für Unternehmenskooperationen, z.B. Handwerkerkooperationen oder Baukooperationen,
- Prototypen von Expertennetzwerken und von Netzwerken vertraglich gebundener Experten, wie sie in Projekten entstanden sind,
- Prototypen von Agenturleistungen, die ebenfalls vorwiegend in speziell geförderten Projekten entwickelt wurden.

Es kommt jetzt in der Region Berlin-Brandenburg darauf an, eine Supportstruktur aufzubauen, die im "Normalbetrieb" Bestand hat und ohne spezielle Projektfinanzierungen auskommt.

Wie entsteht eine Supportstruktur?

Die Supportstruktur in der Region Berlin - Brandenburg ist mit einer Baustelle vergleichbar, auf der an mehreren Orten zugleich gearbeitet wird. Erst der Plan macht sichtbar, wie das Haus am Ende aussehen wird.

Folie 6

Ansätze zur Entwicklung einer Supportstruktur

Ansätze für Unternehmensnetzwerke:

- § 30 - 40 kleine Unternehmen aus dem Bereich regenerative Energien im Barnim und in der Uckermark

Ansätze zu einem Expertennetzwerk

- § 5 Weiterbildungseinrichtungen in Berlin
- § 4 Einrichtungen in Brandenburg (Märkisch-Oderland, Uckermark, Barnim)
- § Partner früherer Projekte aus dem europäischen Ausland
- § Fachexperten/Partner aus dem Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg, die an früheren Projekten mitgearbeitet haben

Ansätze zu Agenturleistungen:

- § Know-how aus einer Reihe von Modellprojekten

Was nun?

Die weitere Arbeit an einer Supportstruktur für kleine und mittlere Unternehmen in der Region Berlin - Brandenburg folgt folgenden Fragen:

- Wie gewinnen wir "Akteure", die bei der Entwicklung der Struktur tätig werden?
- Wie werden die vorhandenen Ansätze weiterentwickelt?
- Wie kann eine evtl. Förderung aussehen, die auf der Eigenleistung der Akteure aufsetzt?

Im Anschluss an die Vorstellung des Modells werden Voraussetzungen für solche vernetzten Strukturen diskutiert (Entstehen einer „Netzwerkkultur“):

- Umgang mit Konkurrenzängsten (Bei gleichen Marktsegmenten und gleichen Kundenkreisen tauschen die KMU sich desto eher aus, je weiter - örtlich und inhaltlich - sie voneinander entfernt sind.)
- Zeit für Vertrauensbildung (Ein Prozess, der Jahre dauert.)
- Berücksichtigung von Transaktionskosten (Sie sind schwer zu kalkulieren und „einzufordern“, da die Initialinvestitionen für solch eine Struktur zu einem Zeitpunkt anfallen, zu dem der zukünftige Nutzen noch keineswegs gesichert erscheint, wie dies auch Prof. Lutz in seiner Rede sagte.)
- Ernsthaftigkeit als Basis (Solche Netzwerke und noch stärker Kooperationen bedürfen einer „geschäftlichen“ Grundlage, wobei „geschäftlich“ hier weit gefasst wird: Von gemeinsamen Leitzielen über Akquisition und Entwicklungsvorhaben bis zur konkreten Abwicklung von Aufträgen.)

Diese Themen werden sehr lebhaft diskutiert, es gibt allerdings in der Einschätzung der Fähigkeiten von Unterstützern, v.a. hier der Weiterbildungseinrichtungen, durchaus konträre Meinungen darüber, wieweit eine Zusammenarbeit, eine adäquate Unterstützung von kleinen Unternehmen durch Weiterbildungsdienstleistungen schon entwickelt ist.

Einigkeit gibt es jedoch darüber, dass Netzwerke und kooperative Formen noch nicht ausreichend entwickelt sind. Es gibt hier noch Defizite, sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Umsetzung. Vor allem die Formen intermediären Handelns, die sowohl zwischen Unterstützern und Betrieben als auch innerhalb der jeweiligen Netzwerke vermitteln, sind noch nicht ausreichend etabliert. Es fehlen zudem adäquate Strukturen, die intermediäre Funktionen und Leistungen unterstützen.

Zum transnationalen Aspekt in der AG:

Obwohl von der Moderation immer wieder darauf hingewiesen wird, dass die Übersetzung von den Diskutierenden mitbedacht werden muss, gibt es doch oft eine schnelle und innerdeutsche Auseinandersetzung. Das liegt v.a. daran, dass aus einer Kabine heraus simultan übersetzt wird und die Übersetzerin nicht sichtbar und für die deutschen Teilnehmer auch nicht hörbar ist. Die anwesenden Vertreter aus Frankreich und auch die Dänin können so der Diskussion oft nicht folgen. Zum Abschluss gibt es eine Verständigung darüber, dass ein Strukturmodell wie Erwin Meyer-Wölfig es vorgestellt hat, durchaus auch die französischen Ansätze und Modelle umfasst und dass die Agenturleistungen und die intermediären Funktionen eine zentrale Rolle für das Funktionieren von Stützungsstrukturen spielen.

Arbeitsgruppe Personalentwicklung in der Unternehmensberatung

Vortrag: Dr. Uwe Gluntz
Moderation: Dr. Swen Hildebrandt

Dr. Uwe Gluntz stellt zuerst das Projekt vor:

Träger des Projektes ist der Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt in Ostbrandenburg e.V., hier die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA). Hauptziel des Projektes ist die Unterstützung von Klein- und insbesondere Mittelbetrieben bei der Sicherung und Qualifizierung ihrer Fachkräfte. Die Ziele im einzelnen sind die Stärkung von Betrieben, vorrangig aus dem Metall- und Elektrobereich und dem Bereich Umwelttechnik, durch

- Unterstützung bei der Entwicklung einer strategischen Personalentwicklung sowie mittelfristiger Qualifizierungskonzepte,
- Unterstützung der Kooperationen zwischen den beteiligten Betrieben und geeigneten Bildungseinrichtungen oder Betrieben
- Erfassung des Bedarfs an Fachkräften.

Die Betriebe bekommen dafür Leistungen (manpower) zum Management der Kooperationen, für die Qualifikationsbedarfsanalysen, die Organisierung der Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung beim Aufbau von Personalentwicklungskonzepten. Die Kosten für die Durchführung der Qualifizierung bei geeigneten Bildungsträgern oder durch geeignete Personen werden zu 80% übernommen. Dafür müssen sich die Betriebe an diesen Kosten mindestens zu 20% beteiligen.

Parallel wird das Projekt durch einen Arbeitskreis aus Vertretern der Sozialpartner und der Wissenschaft sowie wesentlichen regionalen Akteuren begleitet. Seine Aufgabe ist es, die Kooperationen der Betriebe aus der Kenntnis der Branchenentwicklung und der Regionalentwicklung zu begleiten.

Das Projekt startete am 1.12.2001 und soll bis zum 30.11.2003 dauern. Bislang wurden von dem Projekt ca. 180 Betriebe angesprochen und 38 Betriebe in die eine oder andere Weise in das Projekt eingebunden. Für 128 Mitarbeiter ist die Qualifizierung bereits durchgeführt oder geplant.

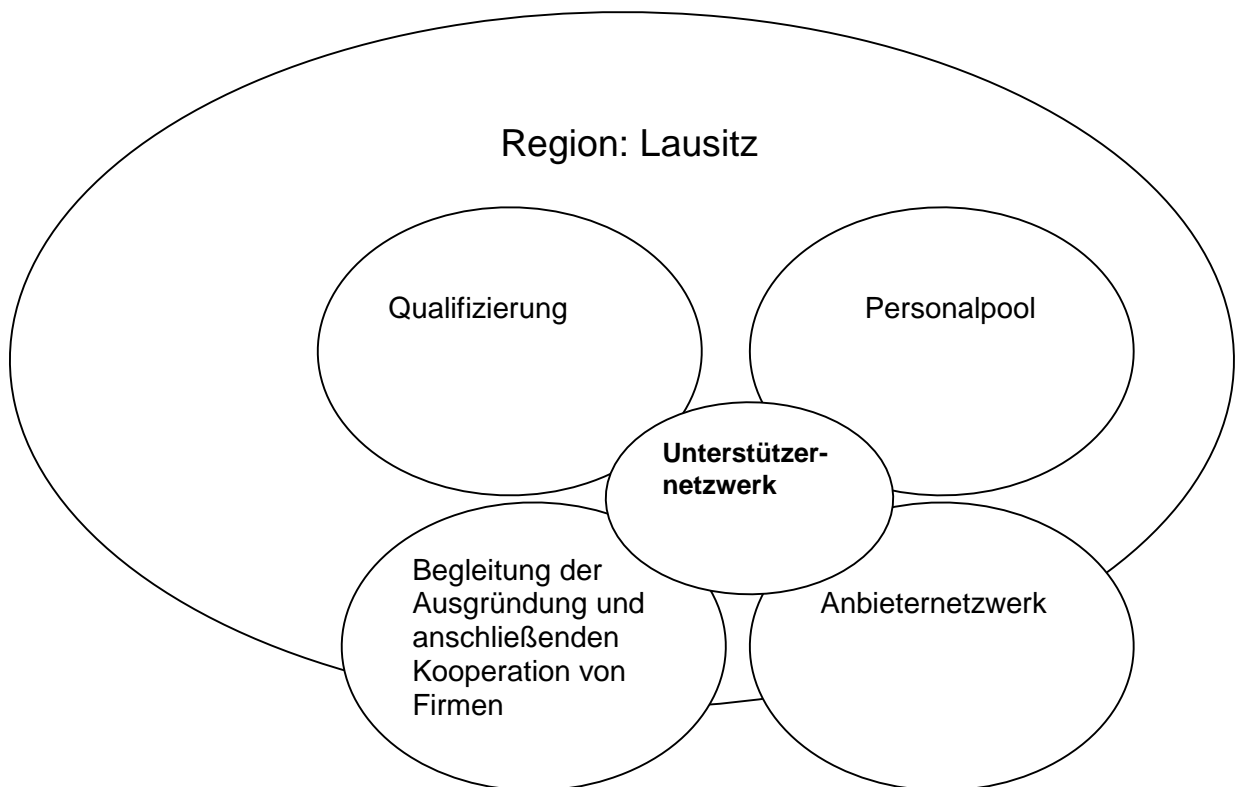
Nach den bisheriger Erfahrung lassen sich folgende Gründe für Kooperationen zwischen den Betrieben abbilden:

- a) Gemeinsame Qualifizierung
- b) Unterstützung bei der Organisationsentwicklung von Firmengruppen (die Firmen sind über eine Leitungsfigur miteinander verbunden und häufig gesellschaftsrechtlich eng verzahnt)
- c) Gemeinsames Vorhaben (z.B. Projekt: Dachbegrünung, Handwerkerbietergemeinschaft)

d) Personalpool

Am Anfang der Diskussion tauchten viele Verständnisfragen auf, insbesondere zu den Möglichkeiten der Netzwerkarbeit und dem Begriff „Netzwerk“. Für die Franzosen war z.B. das GEIQ ein Netzwerk für Qualifizierung, es ist aber als eigenständige Rechtsform organisiert. Insofern war der Begriff Netzwerk hier erklärungsbedürftig und es bestand ein großes Interesse an der Darstellung der Ziele des Netzwerkes. (z.B.: Sind sich die Betriebe bewusst, dass sie in einem Netzwerk arbeiten? Wird der Bedarf nach Personalentwicklung geäußert? Äußern sie ihren jeweiligen Bedarf auch untereinander? Haben sie eine permanente Struktur? Wie werden sie finanziert?) Es wurde dann mehr der Begriff der Kooperation gewählt, mit der Perspektive der Arbeit in einem Netzwerk - z.B. mit dem Ziel eines gemeinsamen Personalpools.

Für dieses Projekt galt sowohl die Tatsache, dass die Betriebe die unterschiedlichen Formen der Kooperation (bis hin zu einem konkreten Netzwerk) auch erlernen müssen und dies Teil des Projektes ist als auch die Kooperation als Mittel zum Zweck, um z.B. mittelfristig einen gemeinsamen Personalpool aufzubauen.



Es wurde versucht, an den Fragen zu arbeiten:

- Chancen und Möglichkeiten der Netzwerkkooperation
- Grenzen der Netzwerkarbeit
- Eckpunkte für eine Förderung

Probleme der Veranstaltung:

- Das Spezifische des Projektes wurde von den dänischen und französischen Teilnehmern nicht verstanden. Die Dänen sind nach kurzer Einführung gegangen.

Arbeitsgruppe Innovation in der Landwirtschaft

Vortrag: Sigrid Wölfling
Hartmut Scholz
Moderation: Rolf Walther

Einleitend beleuchtet Sigrid Wölfling die Probleme, die landwirtschaftliche KMU im Land Brandenburg haben und wie sie gelöst werden können. U. a. nannte sie

- die demographische Falle (der größte Teil der Führungskräfte befindet sich an der Schwelle zum Ruhestand), die in den nächsten Jahren zu einem ernst zu nehmenden Fachkräftemangel führen wird
- die gesellschaftliche Debatte um eine Landwirtschaft, die etwa 80% des EU Haushaltes zur Subventionierung von 3% der Bevölkerung aufwendet und dies auch für zuweilen zweifelhafte Produkte, wie uns die Skandale der letzten Jahre immer wieder deutlich gemacht haben
- die notwendige Diversifizierung landwirtschaftlicher Produktion und die Entwicklung neuer, „ländlicher Dienstleistungen“.

Zur Lösung dieser Probleme ist mehr Innovationskraft in den landwirtschaftlichen KMU nötig. Um diese zu entfalten müssen entsprechend qualifizierte Fachkräfte bzw. der notwendige Fachkräftenachwuchs vorhanden sein. Dafür muss zunächst der Innovations- und Fachkräftebedarf sowie der Qualifikationsbedarf in den Betrieben ermittelt werden .

Sie stellt hierzu das Projekt „Neue Wege in der Landwirtschaft und für den ländlichen Raum“ vor, in dem Fachkräfte ausgebildet werden, die den Betriebsleitern beim Erreichen der unternehmerischen Ziele helfen. Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die Fachkräfte. Fachkräfte, die Innovationen durchführen wollen, brauchen starke Nerven. Sie müssen sich manchmal auch gegen den Betriebsleiter behaupten sowie Aufgaben von ihm übernehmen. Sie sind natürlich nicht in der Lage, alle relevanten Gebiete total zu beherrschen, müssen aber alle einigermaßen gut kennen. Dafür sind entsprechende Schulungen notwendig, beispielsweise zum Verständnis von Biogasanlagen.

Hartmut Scholz spricht über Erfahrungen mit innovativen Ansätzen im Rahmen eines Projektes regionaler Lernkultur in Südbrandenburg. Der Projekthintergrund war die Tatsache, dass die Landwirtschaft in den neuen Bundesländern die seit der Wende einem besonders dramatischen Wandel unterworfen ist. Über 80 Prozent der ehemals Beschäftigten verloren ihren Arbeitsplatz, auch das Weiterbildungssystem wurde völlig reorganisiert, was zu großen Unterbrechungen in der landwirtschaftlichen Ausbildung führte. Das Durchschnittsalter der Führungskräfte in der Landwirtschaft liegt in Brandenburg bei ca. 58 Jahren, so dass in den nächsten Jahren ein Umbruch zu erwarten ist, auf den die Landwirtschaft nicht genügend vorbereitet ist. Viele der landwirtschaftlichen Unternehmen befinden sich noch in einer Stabilisierungsphase, so dass sie die dringend notwendigen Innovationen allein aus eigener Kraft kaum bewältigen werden. Hinzu kommt, dass gerade in peripheren ländlichen Regionen wenig neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstanden sind, was die weitere Abwanderung junger qualifizierter Menschen zur Folge hat. Um diesen Trends

entgegenzuwirken, ist eine Besinnung auf eine eigenständige Regionalentwicklung erforderlich, die in den ländlichen Regionen auf eine leistungsfähige Landwirtschaft, intakte Dorfgemeinschaften und auf den Erhalt sowie die Entwicklung insbesondere der Humanpotentiale setzt. Der Projektansatz verfolgt das Ziel, durch Beförderung innovativer Ideen zur Stabilisierung und Entwicklung landwirtschaftlicher Unternehmen beizutragen und durch Umsetzung dieser Ideen zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen. Das Lernen erfolgt nicht im Kurs, sondern in der Praxis. Die Leute, in der Regel qualifizierte Arbeitslose, sind vier Tage im Betrieb tätig und am fünften Tag findet eine Qualifizierung statt, in der überwiegend die betriebliche Praxis diskutiert und reflektiert wird. In diesem Zusammenhang wird der Dozent zum Bildungsbegleiter. Die Teilnehmer schaffen sich durch Bildung und Innovation selbst ihren neuen Arbeitsplatz – oft in dem Betrieb, in dem sie ihr Praktikum gemacht haben, aber auch in anderen Betrieben.

Maßgeblich für den persönlichen Erfolg der Teilnehmer an solchen Projekten ist die Fähigkeit zur Motivation, die Bereitschaft zur Selbstorganisation und hohes Engagement. Unter diesen Voraussetzungen ist es möglich und auch bereits geschehen, dass ehemals Arbeitslose als Führungskräfte arbeiten. Nicht zu unterschätzen ist der infrastrukturelle Nutzen des Projektes für die Region. Die Zusammenarbeit über mehrere Landkreise hat zu Ansätzen einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtregion und zu einer Forcierung der Kooperationsfähigkeit zwischen Unternehmen, der Administration und dem soziokulturellen Bereich innerhalb der Region geführt.

Am Anfang der Diskussion fragt Octavia Wolle (Management für regionale Lernkulturen) nach der Innovationsbereitschaft der Betriebe und wie sie „intendiert“ werden könne.

In ihrer Antwort spricht Sigrid Wölfig zunächst von der Notwendigkeit, dass die Betriebe Dinge anfassen, die sie nicht schon seit siebzig Jahren machen. Als Beispiele nennt sie die Nutzung neuer Energien, die Entwicklung neuer Produkte, neuer Arbeitsformen und neuer Vermarktungsschienen sowie die Ökologisierung. Um entsprechende Anregungen in die Betriebe hinein tragen zu können, müssen die Berater Initiative werden und mit den Betriebsleitern in Kontakt treten. Bei der Kontaktaufnahme sind die Betriebsleiter zunächst eher abweisend, zeigen aber im Laufe des Gesprächs immer mehr Interesse. Die Berater müssen in dieser Phase gut zuhören und anschließend konkrete Vorschläge unterbreiten können.

Anschließend spricht Hartmut Scholz von geglückten Innovationen. Ausführlich beschreibt er eine Innovation in einem Betrieb der Vermarktung von Fleisch und Wurst. Diese Vermarktung hat zunächst nicht geklappt, weil die Beschäftigten dafür nicht entsprechend qualifiziert waren. Das ist innerhalb des Betriebes aber niemandem aufgefallen. Nur von außen betrachtet zeigte sich dieses Problem. Nach entsprechender Schulung der Leute ist der Betrieb sprunghaft erfolgreicher geworden, so dass ein zweiter Verkaufswagen angeschafft und weitere Leute eingestellt werden konnten.

Poul Stenderup aus Dänemark berichtet von innovativen Entwicklungen auf der Insel Laesø. Die Bewohner haben traditionell vom Fischfang, der Landwirtschaft und später vom Tourismus gelebt. Fischfang und vor allem die Landwirtschaft sind geschrumpft und 20 % der Bewohner sind schließlich arbeitslos gewesen. Insbesondere die Jugend hat versucht, woanders Ausbildung und Arbeit zu finden. Als innovativen Ausweg schildert Stenderup den Aufbau einer Bildungseinrichtung. Hier werden junge Leute im Zusammenhang mit historisch-archäologischer Forschung zur mittelalterlichen Salzgewinnung auf der Insel geschult. Anschließend wenden die Absolventen ihr Wissen im Bereich des Erlebnistourismus an. Das Projekt ist sehr erfolgreich.

Allgemein hält Stenderup demokratische Methoden bei der Durchführung von Innovationen für nötig, weil sonst das Umfeld nicht stimmt. Er berichtet von dem Beispiel eines „despotischen Typen“, dessen Vorstellungen alle zunächst gefolgt sind. Als dieser sich dann zurückgezogen hat, sind auch die meisten Leute nicht mehr interessiert gewesen. Dies zeigt, dass die Leute nur zu langfristiger Mitarbeit bereit sind, wenn sie auch an den Entscheidungsprozessen Anteil haben.

Diesen Gedanken greift auch der französische Teilnehmer Dominique Sacleux auf. Er betrachtet zu starke Institutionalisierung als schädlich für innovative Prozesse, weil Ideen „von Unten“ gegen starre Strukturen nicht ankommen. Außerdem wird alles, was originell ist, nicht finanziert. Agrar-Innovation ist übrigens auch ein soziales Problem, weil immer weniger Leute in der Landwirtschaft arbeiten wollen. Innovation muss daher auch Antworten auf dieses Problem geben.

Octavia Wolle meint, dass Innovation im ländlichen Raum auch Rückbesinnung auf Tradiertes bedeuten kann. In diesem Zusammenhang nennt sie alte Berufsbilder wie z. B. Kräuterfrauen, weil auch die medizinische Versorgung auf dem Land zurückgeht. Sie will im übrigen Innovation nicht auf die Landwirtschaft allein beschränken und nennt in diesem Zusammenhang ähnlich wie Poul Stenderup den Bereich Tourismus.

Auf Innovationen im ländlichen Raum außerhalb des Agrarsektors konnte im Rahmen dieser Arbeitsgruppe allerdings nicht weiter eingegangen werden.

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) und die Arbeitgeberzusammenschlüsse für Einarbeitung und Qualifizierung (GEIQ)

Jean Dalichoux

Mit Beispielen von Thierry Chevallereau, Ressourcenzentrum der AGZ Poitou-Charentes und Direktor des AGZ „Mode d'emploi dans la Vienne“ und Jérôme Marsais, GEIQ Gebäude und Bau (BTP) 27

Die Beschäftigungssituation in Frankreich

Das Verhältnis Beschäftigung - Unternehmen ist in der Entwicklung. Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse, die lange Zeit die Regel waren, sind heute im Verhältnis zu anderen Formen eher die Ausnahme: befristete Verträge, Zeitarbeit, Arbeit in Trägergesellschaften, Arbeitskräfteüberlassung außerhalb von Arbeitgeberzusammenschlüssen, Mehrfachbeschäftigung..... Diese Formen tauchen mehr und mehr auf und werden zunehmend wichtig. Man muss unterstreichen, dass keine dieser anderen Formen der Vollzeit-Beschäftigung gleichwertig ist. Nur die AGZs sind hierzu in der Lage, was einher geht mit Synergieeffekten zwischen den Arbeitgebern.

Die französischen Regularien sind bestimmt durch das Gesetz von 1985, welches drei Bereiche festlegt:

- die AGZs sind eingetragene Vereine,
- sie stehen natürlichen und juristischen Personen des privaten Sektors offen,
- Das ausschließliche Ziel der AGZs: Einstellen von Arbeitskräften und sie nur den Mitgliedern des Zusammenschlusses zur Verfügung stellen.

Warum einen AGZ oder GeiQ gründen?

Vier Hauptgründe und ein fünfter:

- um zwischen mehreren Unternehmen qualifizierte Beschäftigte teilen zu können,
- um auf saisonbedingten Arbeitskräftebedarf antworten zu können,
- um punktuelle Bedarfe qualifizierter Arbeitskräfte befriedigen zu können,
- um junge Leute in den Arbeitsmarkt integrieren zu können,
- als Mittel, um Beschäftigung für diejenigen, deren Entlassung vorgesehen ist, zu sichern.

Thierry Chevallereau: Der AGZ, mit dem ich mich befasse ist tatsächlich auf dieser Basis aufgebaut. Die Machbarkeitsstudie stellte einen Bedarf an beständigen Arbeitskräften fest, da die Beschäftigten, die in Rente gegangen sind, durch Zeitarbeiter ersetzt wurden. Das Unternehmen musste sein „Produktionsgedächtnis“ verstetigen.

Jerôme Marsais: Der GEIQ, in dem ich arbeite, ist im ländlichen Raum angesiedelt, er setzt sich aus 33 Handwerksbetrieben in einer schwierigen Region zusammen. Das Ziel war, mit Leuten, die Schwierigkeiten mit dem Arbeiten haben, Bildung, Qualifizierung und Arbeit zu organisieren.

Die AGZs sind Hilfsmittel im Dienste der Beschäftigung

Sie sind ein einfaches Mittel:

- sie passen sich an die unterschiedlichen Aktivitäten der Unternehmen an,
- sie entlasten die Unternehmen von personeller Verwaltungsarbeiten,
- sie erhalten den Unternehmen zuverlässige und „treue“ Arbeitskräfte.

Thierry Chevallereau: Die Unternehmen des Agrar- und Lebensmittelsektors haben sich anderen Sektoren geöffnet, um unterschiedliche Aktivitäten zu kombinieren, mit dem Ziel, unbefristete Beschäftigung zu schaffen. Das war die einzige Möglichkeit, Arbeitskräfte zu binden.

Jerôme Marsais: Die GEIQs sichern die Begleitung von Personen in Richtung auf Arbeit: junge Leute, die sich noch nicht orientiert haben, und Erwachsene, die Schwierigkeiten mit Arbeit haben. Es handelt sich darum, sie in die Betriebe zu bringen und ihre Integration durch Begleitung abzusichern. Unsere Rolle ist in den ersten Monaten des Vertrags wichtig, danach geht es einfacher. Der Vertrag ist nicht unbefristet, aber er stellt eine Brücke in unbefristete Beschäftigung dar.

Der AGZ oder GEIQ ist der Arbeitgeber:

Er ist es, der alle Aspekte der Managements absichert, aber er ist auch ein Mittel, die Unternehmen in die Verantwortung zu nehmen:

- solidarische Verantwortlichkeit, aktiv wie passiv,
- Steuerung und Leitung des AGZ sind durch die Mitgliedsunternehmen gesichert,
- Die Festlegung des Koeffizienten der Rechnungslegung ist von den Unternehmen beschlossen (d.h. die Höhe der Gehälter, der Rücklagen und der Zuschläge für das Management des AGZ)

Thierry Chevallereau: Der AGZ ist ein Hilfsmittel, von den Unternehmen gesteuert. Die Unternehmen wechseln von einer Phase, in der sie ihr Personalmanagement an eine Zeitarbeitsfirma delegiert haben, zu einer Phase, in der sie dies intern regeln; nun sind sie verantwortlich für den AGZ, aber gemeinschaftlich.

Der AGZ, der 100 Beschäftigte hat, ist ein „Klein- und Mittelbetrieb“, das heisst, ein einheitlicher Betrieb, der den klassischen Regeln des Unternehmens unterliegt, mit speziellen Möglichkeiten: Vorschusszahlungen auf laufende Rechnungen und abgesicherte Verantwortlichkeiten. Die AGZs unterliegen denselben Regelungen wie die anderen Unternehmen: Die Kosten der Arbeit sind dieselben. Der Koeffizient für den AGZ wird von den Unternehmen auf zwei Treffen im Jahr festgelegt.

Jerôme Marsais: Es sind die Vorstandsmitglieder, die die Rate für den GEIQ bei den Rechnungen an die Unternehmen festlegen.

Die AGZs und die GEIQs stabilisieren und qualifizieren die Beschäftigten

Anders als die Dienstleistungen der Zeitarbeitsunternehmen stellen die AGZs nicht nur einfache Dienstleistungen zur Verfügung, sondern sie diskutieren darüber hinaus ihre Entscheidungen um eventuell auch gemeinsam neue Orientierungen zu finden oder alte Entscheidungen in Frage zu stellen. Die geteilten Anforderungen sind:

- Verpflichtung eines schriftlichen Arbeitsvertrages
- Sicherstellung von Bildung und Qualifizierung
- Bezahlung während der gesamten Vertragslaufzeit
- ein einziger Arbeitgeber
- in den GEIQs eine sozialpädagogische Betreuung

Thierry Chevallereau: Bei der Zeitarbeit weiß der Beschäftigte nichts über das Morgen, im AGZ ist das anders. In dem AGZ, in dem ich arbeite

- geht 6% der Bruttogehälter in die Bildung (Pflicht sind 1% für Unbefristete und 0,5% für Befristete)
- der AGZ ist ein sicherer Arbeitgeber: der Beschäftigte, der in 37 Unternehmen arbeitet, hat 37 mal mehr Sicherheit der Beschäftigung,
- der AGZ hat auch seinen Betriebsrat und hat so auch Zugang zu „Vorteilen“ wie z.B. Ferienschecks und seit kurzem eine Versicherung.

Jerôme Marsais: Die Begleitung bei der Arbeit schließt regelmäßige Kontakte mit dem Beschäftigten ein, das ist eine Art Tutorium und das setzt eine Ausbildung zum Tutor bei den beteiligten Unternehmen voraus. Das ist ein Mittel, die Bildung an die Personen anzupassen, die den GEIQ ausmachen. Der GEIQ betrachtet das, was die Person kann und das, was sie noch lernen oder vertiefen muss. Der GEIQ verbessert die soziale Umwelt der Beschäftigten (manchmal auch von Obdachlosen). Er ist eine Verbindung zu den Sozialeinrichtungen (Wohnung, Gesundheit...)

Die AGZs: ein Mittel der lokalen Entwicklung

Der AGZ ist ein Ort des Austausches innerhalb eines Beschäftigungspools. Er erlaubt den verschiedenen Akteuren, die einige Interessen gemeinsam haben, sich kennen zu lernen und sich auszutauschen. Der GEIQ ermöglicht zum Beispiel auch das Aufeinandertreffen von zwei Welten, der betreuten Arbeit und dem Unternehmen, die sich normalerweise ignorieren.

Thierry Chevallereau: Der AGZ ist tatsächlich ein Mittel zur Steuerung von Beschäftigung in einer Region. Wir sind vom zur Verfügung stellen von Personal übergegangen zum Management von Arbeitskraft. Diese Arbeitskraft hat sich entwickelt: sie hat sich angepasst und die Beschäftigten wurden in verschiedenen Berufen und Betrieben weitergebildet.

Jerôme Marsais: Im ländlichen Bereich ist der GEIQ ein Mittel, Bildung und Qualifizierung in die Region zu bringen. In den Verträgen ist 25% der Zeit für Bildung vorgesehen. Das ist eine Möglichkeit, die Jungen zu binden und sie davon abzuhalten, in die Städte abzuwandern. Es ist auch eine Möglichkeit, den Handwerksbetrieben zu helfen, ihren ersten Beschäftigten anzustellen. (was für sie eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl um 100% bedeutet!)

Die AGZs: nicht immer einfach umzusetzen

Um einen AGZ zu etablieren braucht es:

- motivierte Unternehmen und welche, die sich ihrer Interessen und ihrer Verpflichtungen bewusst sind,
- eine passende geographische Ausdehnung: der Aktionsradius einer AGZ ist begrenzt: er agiert in einem kleinen Beschäftigungspool, der das gegenseitige Kennen der Unternehmen möglich macht,
- Ziele, die von allen Mitgliedern geteilt werden müssen.

Das Instrument ist sowohl auf regionaler Ebene als auch auf nationaler Ebene etabliert. Auf nationaler Ebene bietet der CNCE GEIQ ein Label, eine Charta und eine berufliche Ethik ebenso wie Prinzipien wie die Professionalisierung des leitenden Personals. Auf regionaler Ebene ist das zum Beispiel ein Ressourcenzentrum.

Thierry Chevallereau: Ich befasse mich mit dem Ressourcenzentrum in Poitou-Charentes, welches eine Moderations- und Unterstützungsfunktion der AGZs in der Region hat und Werbung für die AGZs in der Region macht. Das Ressourcenzentrum begleitet außerdem die bestehenden AGZs und Projektverantwortlichen.

Einige Zahlen, 18 Jahre nach der Gesetzgebung:

AGZs sind immer noch nicht häufig. Es gibt:

- 3.500 landwirtschaftliche AGZ
- etwa 400 traditionelle AGZs
- 115 GEIQs die 3000 Unternehmen und 3.200 Beschäftigte vereinen,
- außerdem gibt es „Ad hoc – AGZs“, die für Beschäftigungsprogramme von Jugendlichen gegründet wurden.

Perspektiven außerhalb Frankreichs: Es gibt zwei AGZs in Belgien, eine Agentur in Nordrhein-Westfalen (GIB) untersucht die Möglichkeiten des Transfers nach Deutschland, im Land Hessen ist das BVZ ziemlich nahe dran.

Außerdem ist der deutsche Partner im Projekt, tamen GmbH dabei, das Projekt in Brandenburg umzusetzen.

Text: Brigitte Biche
Übersetzung Sigrid Wölfing

Die „Scops“ und die Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften oder die Anpassung der Unternehmen an die Bedarfe der Beschäftigten

Laurence Ducrot

Die genossenschaftlichen Gesellschaften der Produktion sind eine besondere Gesellschaftsform.

Die Prinzipien der SCOPs:

- Die Beschäftigten sind in der Mehrheit, sowohl im Hinblick auf die Kapitalbeteiligung als auch im Hinblick auf die Zahl der Mitglieder.
- Eine Person = eine Stimme, egal wie hoch ihre Anteile sind.
- Die Gesamtheit der Erträge geht nicht in das Kapital (maximal 33%), sondern an die Beschäftigten und in Investitionen im Unternehmen.
- Die Beteiligung der Beschäftigten erleichtert den Zugang der Frauen und Männer zu den wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens.
- Nicht alle Beschäftigten sind zwangsläufig Mitglieder, aber das Ziel ist, dass sie es werden.

Die SCOPs können alle wirtschaftlichen Tätigkeiten abdecken, von der landwirtschaftlichen Produktion bis zu Dienstleistungen.

Die Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften sind Gesellschaften, die es den Gründern erlauben, ihre Unternehmungen mit dem Status eines Beschäftigten zu testen. Zum Beispiel jemand, der als „Friseur zu Hause“ arbeiten will, aber kein eigenes Unternehmen gründen, fängt an, seine Tätigkeit auszuüben und sich hierfür einige Stunden pro Woche zu bezahlen, um sein Unternehmen aufzubauen und seinen Markt zu finden.

Der Nutzen der Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften

Sie bringen Kompetenzen, Logistik und Managementleistungen ein, ebenso wie Buchhaltung und liquide Mittel.

Jeder ist von der Produktion bis zur Rechnungslegung autonom, das Ziel ist, die Konten auszugleichen und gleichzeitig Nutznießer zu sein. Eine analysierende Leitung erlaubt jedem, Herr der eignen Produktion zu sein. Der Nutzen dieses Modells ist - wohlverstanden – der Status der Beschäftigung (Arbeitslosengeld und soziale Sicherheit: Rechte auf Kranken und Arbeitslosenversicherung). Man kann sagen, dass das kollektives Unternehmertum ist, verbunden mit der gegenseitigen Nutzung der Mittel, der Begleitung und der Teilung der Probleme. Dieses Modell vereinbart

abhängige Beschäftigung mit Unternehmertum. Es erlaubt die Entwicklung der Verantwortlichkeit eines jeden im kollektiven Rahmen.

Die Zielgruppen setzen sich aus allen möglichen Personen zusammen und man findet Leute, die weder die Ausbildung noch die ursprüngliche Geisteshaltung, ein eigenes Unternehmen zu gründen, hatten, die jetzt dies in aller Sicherheit tun können. Man muss festhalten, dass außerdem in Frankreich die Rate der Unternehmensgründungen durch Frauen bei 25% liegt, während sie in den SCOPs bei 40% liegt.

Die Berufe in den SCOPs und den Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften
Man findet alle Berufe: einige im Bauwesen erfordern aufgrund von Gewährleistungsfragen spezielle Strukturen (10-jährige Garantie auf die Arbeiten). Einige Berufe sind am Rande der Rentabilität und / oder sind schwierig in Vollzeit auszuüben.

Die Handelsberufe erfordern große Einrichtungen, viel Ausrüstung und Personal. Aus diesen Gründen passen sie nicht so gut in das Modell.

Situation im Verhältnis zum französischen Kontext

In Frankreich existieren die Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften seit 2 ½ Jahren. Heute gibt es rund 25 Einrichtungen in Frankreich, davon etwa 10 mit 400 Beschäftigten in der Region Rhône-Alpes.

Die Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften sind im Hinblick auf das Arbeitsrecht in einer etwas eingeschränkten Situation, weil der Beschäftigte in Abhängigkeit von seinen Erträgen bezahlt wird (sich bezahlt).

Die Fragen in bezug auf die Gesetzgebung und die (arbeitsrechtliche) Regelung sind im Moment in der Deputiertenkammer und im Senat in der Diskussion. Spannungen entstehen mit den Gewerkschaften, die gegen die Flexibilität der Bezahlung Widerstand leisten.

Aussichten

Die Modellbildung erleichtert die Realisierung gemeinsamen Managements und der Unternehmensanalyse sowie die Beziehungen zu anderen Einrichtungen, aber die Vielfältigkeit der Praxis „beißt sich“ mit einem geschlossenen (und statischen) Modell, welches Gefahr läuft, die Weiterentwicklung zu bremsen. Man kann sagen, dass es sich eher um ein Konzept als um ein Modell handelt.

Die Gründungs- und Beschäftigungsgenossenschaften sind ein Mittel der lokalen Entwicklung, die sich in eine ökonomisch geprägte Wirklichkeit einbringen. Sie sind also auf dem Land und in der Stadt unterschiedlich.

Um mehr zu erfahren:

www.scop.org
www.3bis.fr

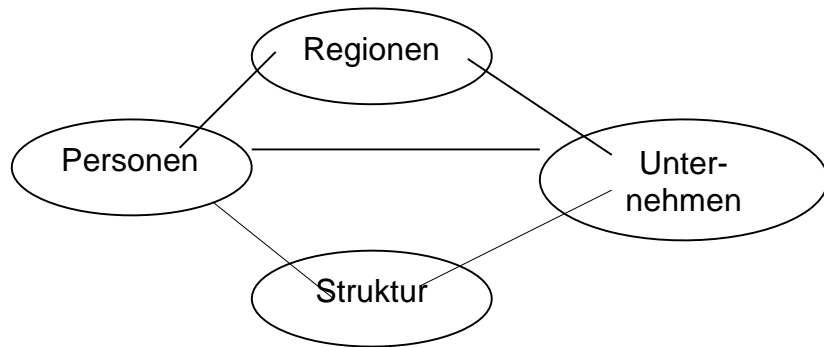
Text: Brigitte Biche
Übersetzung: Sigrid Wölfing

Arbeitsgruppen vom 7. März 2003

Arbeitsgruppe Gewerkschaften

Moderation: Franz Neuendorf

Den Ausgangspunkt der Diskussion bildet die Darlegung des Problems als Beziehungsdreieck „Personen – Regionen – Unternehmen“, das um den Bereich der Struktur erweitert wird:



Unter dem Begriff der Struktur werden Verbände, Netzwerke, Ringe, Pools u.a. verstanden. Die zu erbringenden Leistungen sind dabei Agenturleistungen, Moderation, Mediation u.a.

Die Gruppe verständigt sich darauf, dass die Gewerkschaften die im Schema angedeuteten Beziehungen konsensfähig, aber keineswegs harmonisch gestalten müssen. Zu berücksichtigen ist dabei, wie die Gewerkschaften selbst organisiert sind, wie der jeweilige Arbeitsmarkt reguliert wird sowie die Wünsche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dabei werden Interessengegensätze, wie z.B. das Problem der in Deutschland nicht ausreichenden betrieblichen Erstausbildung und der damit verbundenen Notwendigkeit einer Ausbildungsabgabe, thematisiert. Als weitere Rahmenbedingungen werden die EU-Osterweiterung, die durchschnittliche Betriebsgröße von 13 Beschäftigten sowie Wanderungsbewegungen genannt.

Ausgehend von der Frage, ob die Gewerkschaften die Prozesse des Arbeitsmarktes so mitgestalten sollen, dass das, was passiert, für die Arbeitnehmer erträglich bleibt, entwickelte sich die Diskussion zu den Bedingungen und Veränderungen in der Arbeitswelt. Als wohl wichtigste Aufgabe wird gesehen, dass die Risiken nicht auf die Individuen abgewälzt werden dürfen. Weiterhin wird angesprochen, wie sich die Gewerkschaften insbesondere zu der Problematik der Betriebsgrößen verhalten. Im Bundesland Brandenburg haben gut 80 Prozent der Unternehmen unter 5 Beschäftigte. Diese sind nicht durch Betriebsräte vertreten. Hier sind neue Modelle notwendig.

Des Weiteren geht es den Gewerkschaften nicht nur darum, die soziale Sicherheit der Beschäftigten im Unternehmen, sondern auch bei einem Wechsel abzusichern. Die Pflichten müssen dabei den Unternehmen übertragen werden. In diesem Zusammenhang spielen Betriebsrätenetzwerke eine wesentliche Rolle. Oft erfolgt bereits durch die Betriebsräte ein Unternehmens-Co-Management. Die stärkere

Mitgestaltung und damit Erzielung nachhaltiger Effekte wird in Deutschland durch Fördergrenzen von drei Jahren beeinträchtigt.

Von der französischen Seite wird die Frage der gleichen Rechte für Arbeitnehmer in KMU und in Großunternehmen ins Spiel gebracht. Dies zu gewährleisten ist möglich, wenn sich kleine Betriebe zu einem Verband zusammenschließen. Das große Problem ist heute, dass viele Arbeitnehmer mehr ausgeschlossen als ausgebeutet sind. Ergänzend wird das Problem der Herstellung gleicher Bedingungen zwischen Handwerk und Industrie genannt.

Bezüglich der Frage nach dem „Wie“ der Gewerkschaften betont die dänische Seite, dass hier beträchtliche nationale Unterschiede zwischen den Ländern bestehen. Es ist zu untersuchen, wie der Arbeitsmarkt reguliert ist, wie die Gewerkschaften selbst organisiert sind. Die dänischen Gewerkschaften verfolgen drei Hauptstrategien: Wirtschafts-, Tarif- und Arbeitsmarktpolitik. Die Tarifverträge waren früher national und sind jetzt stärker regional und betrieblich ausgerichtet. Für Deutschland wird die Bedeutung der Flächentarifverträge hervorgehoben.

Von der deutschen Seite wird generell noch einmal betont, dass sich die Gewerkschaften den Fragen der Zukunft der Arbeit intensiver stellen müssen. Selbstverständlich sind sie offen für neue Wege. So werden sie sich im Rahmen des Blick-Wechsel-Projekts bei übertragbaren Modellansätzen als strategische Partner beteiligen. Wichtige Unterstützungsleistungen bei den Modellen der Arbeitgeberzusammenschlüsse und der Sozialgenossenschaften sind schon erfolgt. Aus französischer Sicht wird angemahnt, dass die Gewerkschaften stärker aus der innerbetrieblichen Sicht herauskommen und das Interesse an der Entwicklung der Regionen intensiver bekunden müssen.

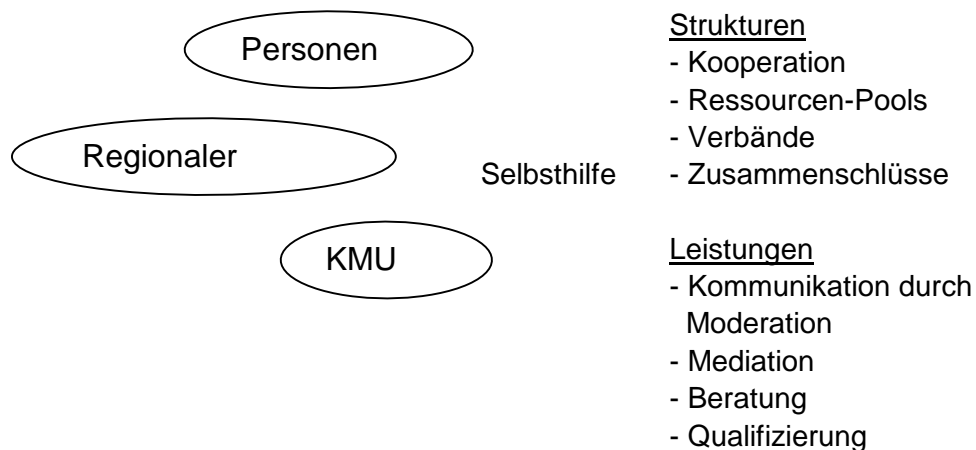
Abschließend werden noch kurz die Faktoren angesprochen, die die eigene Arbeit behindern. Problematisch sei z. B. die dünne Personaldecke, die u.a. zu einer Diskrepanz zwischen Reden und wirklichem Handeln führe. Man weiß, was man tun müsste, ist aber nicht in der Lage, es auch zu tun.

Arbeitsgruppe „Arbeitgeber, Unternehmen“

Moderation: Dr. Katrin Jutzi

Nach der Vorstellung der Gruppenteilnehmer skizziert Dr. Katrin Jutzi kurz das zu diskutierende Modell.

Modell:



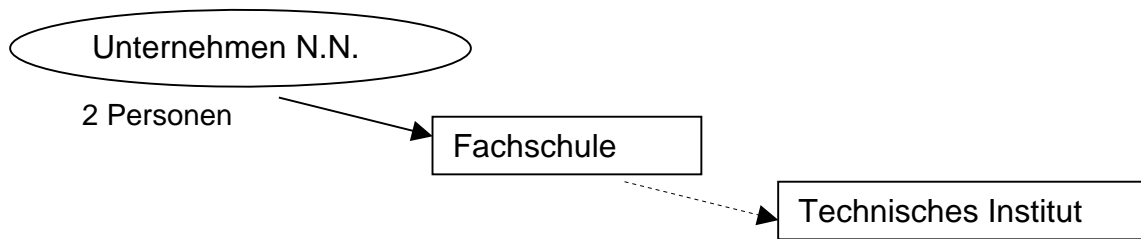
Nach diesem Modell ist alles miteinander verknüpft: Personen und KMU bewegen sich innerhalb des regionalen Raums. Die Personen gestalten den Raum, die Unternehmen brauchen die Personen als Arbeitskräfte. Der regionale Raum bietet die Infrastruktur, Unternehmen sind auf Infrastruktur angewiesen. Sie nutzen den Raum, bringen aber auch Wirtschaftskraft ein und betätigen sich als Sponsoren. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben bilden die KMU Netzwerke. Netzwerke sind u. a. Kooperationen, Ressourcen-Pools, Verbände, Zusammenschlüsse. Damit sie funktionieren, sind externe Beratung, Mediation sowie Moderation, um die Kommunikation in Gang zu setzen, nötig.

Nach der Vorstellung des Modells stellt Dr. Katrin Jutzi die Frage, wie die KMU unterstützt werden können. Dazu sollen die Teilnehmer der Arbeitsgruppe bisherige Erfahrungen äußern und verallgemeinern sowie neue Ideen entwickeln.

Am Anfang der Diskussion werden zunächst auf Anregung verschiedener Teilnehmer die Begriffe „Selbsthilfe der Unternehmen“ sowie „Weiterbildung und Qualifizierung“ in die Modellskizze aufgenommen.

Anschließend wird auf Anregung von Elisabeth Voß kurz die Fragestellung geklärt. Dazu Erwin Meyer Wölfling: „Wir sollten uns in der Diskussion auf folgendes konzentrieren: Was können wir als Unternehmen dazu beitragen, Strukturen zu schaffen? Zur Zeit stimmen die Strukturen nicht, sie reichen nicht aus.“ Für Dieter Burmeister geht es um die Frage, was wir jetzt schon tun können? Seiner Meinung nach könnte viel aus den dänischen und französischen Beispielen gelernt werden.

Der Däne Peer Krarup stellt ein Modell aus seinem Land vor. Er zeichnet dazu eine Skizze, die er anschließend erläutert.



„Ich gehe als Berater zu einem Unternehmen. Der Direktor des Unternehmens spricht von schlechter Konjunktur, so dass er 2 seiner 8 Angestellten entlassen muss. Ich sage ihm, dass es eine andere Möglichkeit gibt: Zum Beispiel können 2 Personen seiner Firma an eine Fachschule gehen. Ich kann ihm erklären, was notwendig ist für diese Personen und was für die Firma strategisch wichtig ist: Beispielsweise CNC, eine Schulung zur Automatisierung der Produktion. Das ist wichtig für KMU, die keine Entwicklungsmöglichkeiten haben, denn die 2 Mitarbeiter kommen mit Jüngeren zusammen.

Die Unterstützung (das Arbeitslosengeld) geht an die Firma, und diese muss nur die Differenz zu dem normalen Lohn dazu zahlen.

Die Fachschule kann die technologische Ausbildung der beiden Mitarbeiter nicht alleine sichern. Sie bekommt Unterstützung von einem technischen Institut. Wenn die Mitarbeiter ausgebildet sind, gehen sie in die Firma zurück.“

Dieter Burmeister erklärt dazu, dass die Fachschulen mit deutschen Fraunhofer Gesellschaften vergleichbar sind und die Technischen Institute auch Entwicklungen anbieten.

Michael Vogelsang will wissen, ob die beiden Mitarbeiter wirklich wieder in das Unternehmen zurückgehen, was Peer Krarup mit „meistens ja“ und dem Hinweis auf entsprechende Beratungen und Vollösungen beantwortet. Wilfried Höhne erkundigt sich nach dem Förderungszeitraum der Weiterbildung, der laut Bruno Pagaard sechs Monate beträgt und nach Peer Krarup bis zu neun Monaten möglich ist.

Auf die Frage von Dr. Katrin Jutzi, ob die Strukturen durch die Unternehmen zustande kommen, antwortet Peer Krarup: „Alle Fachschulen haben eine feste Struktur, die durch die Unternehmen bestimmt wird. Es gibt eine Zusammenarbeit auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Dort werden politische Entscheidungen getroffen.“ Weiter spricht Peer Krarup von einem „Kuckuck-Effekt“, weil die besser Ausgebildeten die weniger Ausgebildeten von ihren Arbeitsplätzen verdrängen. Es gibt aber auch Versuche des Gegensteuerns.

Erwin Meyer-Wölfing erkundigt sich nach dem Anteil der Unternehmer bei den sich entwickelnden Arbeitgeber-Zusammenschlüssen. Thierry Chevallereau antwortet, dass die meisten diesbezüglichen Initiativen von den Arbeitgebern ausgehen. Das sei die Vergenossenschaftlichung ihrer Probleme und Aufgaben. Michael Vogelsang fragt, ob das vergleichbar mit dem Teilen von Maschinen in Deutschland ist – eben nur das Teilen von Menschen. Das wird von Thierry Chevallereau bestätigt. Vorbild ist die Landwirtschaft mit ihrem Prinzip der Materialteilung gewesen. Die Landwirte waren Pioniere in der Materialteilung. Später ist die Teilung der Menschen hinzu gekommen. Anschließend geht Thierry Chevallereau näher auf die AGZ ein. Diese haben ihren Sinn, wenn sie Unternehmen sowohl in Zeiten von Wachstum wie auch von

Rezessionen begleiten. Sie finden Anklang, da sie wie Unternehmen funktionieren mit kurz-, mittel- und langfristigen Strategien. Sie kümmern sich auch um die heutige und zukünftige Kompetenzentwicklung bei den Arbeitskräften.

In den Regionen, von denen er spricht, waren es ursprünglich die Nahrungsmittelindustrien. Seit zwei Jahren gibt es auch die Bildung von Genossenschaften auf dem Gebiet der Kommunikation. Eine weitere Gruppierung ökonomischer Interessen ist eine Kooperation im Einkauf. Sie umfasst Unternehmen mit kleinen und großen Beschäftigtenzahlen.

Dr. Katrin Jutzi fragt nach den Hindernissen für die Arbeitgeber in den AGZ. „Da die Unternehmen in verschiedenen Zweigen tätig sind, gibt es manchmal Probleme mit den entsprechenden Verbänden“, antwortet Thierry Chevallereau.

Michael Vogelsang stellt Erfahrungen aus einem längerfristigen Projekt vor: Vor 15 Jahren wurde eine gGmbH gegründet, in der nicht ausgebildete, arbeitslose Jugendliche integriert waren, um Wärmeschutzmontage an Gebäuden zu erlernen. Die Schulung geschah durch Unternehmen und die Arbeit erfolgte in den Baubetrieben. Die Firma betreute die Baustellen auch pädagogisch, vorher waren die Ergebnisse der Qualität der Maßnahmen zu schlecht. Nun verbesserten sich diese und die Unternehmen konnten Großaufträge annehmen. Die Nachfrage wie auch die Qualifikation der Jugendlichen ist gestiegen.

Elisabeth Voß berichtet aus dem Sektor alternative Ökonomie in Neustadt an der Weinstraße. „Das waren 12 Betriebe mit insgesamt 50 bis 60 Beschäftigten. Wir hatten einen Finanzierungsfond. Es gab keine Verträge. Die Zusammenarbeit lief auf informeller Ebene. Wir haben regelmäßig Geld zusammen geschmissen. Manchmal haben wir Spenden bekommen (einmal 30.000 DM). Ziel war die gegenseitige Förderung, auch die gegenseitige Unternehmensberatung. Wir haben uns aber auch externe Unternehmensberater geholt. Das ging nicht immer gut und gerecht zu, aber war doch recht erfolgreich. Die gegenseitige Verstärkung geschah beispielsweise durch den Aufbau gegenseitiger Wirtschaftskreise (Gastronomie war für die Mitarbeiter der Firmen billiger, im Ökoladen konnten sie preiswerter einkaufen etc.). Das ganze ging natürlich nur auf einer festen Vertrauensbasis. Die Kooperation wurde durch bestimmte Personen getragen, 1 bis 2 Personen in jedem Betrieb. Wenn die gingen, wurde es schwieriger. Es gab regelmäßige Besprechungen. Dort ging es vor allem um den betrieblichen Alltag, Kooperation war immer das letzte Thema.“

„Also Zusammenarbeit durch Vertrauen“, sagt Dr. Katrin Jutzi. Sie wird von Elisabeth Voß bestätigt. Allerdings sind die Interessen nicht immer klar formuliert gewesen. Im übrigen ging es weniger um Solidarität, eher um gemeinsamen Nutzen. Thierry Chevallereau meint, dass bei den AGZ Vertrauen herrscht, weil Kontrolle und entsprechende Instrumente da sind. Vertrauen durch Transparenz der Zahlen und Tätigkeiten, Konvergenz zwischen politischen Verwaltungsorganen und technischen Organen.

Michael Vogelsang meint, dass Kommunikation im deutschem Handwerk ein Fremdwort ist. Es gibt auch gute Gründe, warum sie das nicht lernen wollen, sie sind konservativ. Bruno Pagaard sagt, dass sich in Dänemark die Kommunikation

verbessert habe, um Fachgrenzen zu kreuzen. Das wirkt sich auch stimulierend in der Baubranche aus.

Wilfried Höhne möchte dem Eindruck entgegen treten, dass es im Handwerk keine Kommunikation gibt. „Bei uns nennt sich das beispielsweise Bietergemeinschaften. Es ist noch nicht so nachhaltig, eher an einzelne Aufträge gebunden. Wir müssen hier in Regionen wirtschaftliche Rahmenbedingungen – eine Plattform - schaffen, um Möglichkeiten der Information zu geben und gemeinsam Gespräche und Handlungsweisen entwickeln. Die alten Bundesländer haben da mehr Übung, die „jungen“ Bundesländer benötigen noch Hilfe.“

Dr. Katrin Jutzi fragt, in wessen Verantwortung die Plattformen liegen können.

Wilfried Höhne: „Bei regionalen Dienstleistern, bei Politik, Verwaltung, Kammern, Verbänden. Es gibt Schwierigkeiten, die IHK und HWK zusammenzubringen. Aber das muss aus der Region heraus geschehen!“

Dr. Katrin Jutzi dankt für die interessante Gesprächsrunde.

Arbeitsgruppe Ministerien/Verwaltung

Moderation: Dr. Thomas Hartmann

In der Arbeitsgruppe Ministerien/Verwaltung sollten die Teilnehmer Stellung beziehen, was ihre Behörden bereits zur Unterstützung von KMU tun und Antworten darauf erarbeiten, was sie tun könnten. Zum Einstieg zeichnete Dr. Thomas Hartmann das Dreieck „Region, Unternehmen, Arbeitende bzw. Tätige“ an, an dem bestehende Programme oder Vorhaben eingeordnet werden konnten.

Zunächst wurden die Vertreter aus den Ministerien darum gebeten zu schildern, welche Programme in den jeweiligen Ländern bzw. Regionen zur Unterstützung von kleinen Unternehmen im ländlichen Raum vorhanden sind und an welcher Stelle Handlungsbedarf gesehen wird.

Richard Sabaté, Vertreter des Ministeriums für Arbeit und Soziales in Frankreich, legte dar, dass im Mittelpunkt der Unterstützung hier die Arbeitssuchenden stehen, der Ansatz der Förderung ist zielgruppenorientiert. Dieser Ansatz ist nach wie vor primär, auch wenn jetzt eine neue Richtlinie mit einem mehr territorialen Ansatz entwickelt wurde. Z. Zt. wird versucht, ein Gleichgewicht zwischen beiden Ansätzen herzustellen. In Frankreich besteht immer noch ein eher kurativer als präventiver Ansatz, also „heilen statt vorbeugen“. Dieses kurative Element bleibt beim Staat, während der präventive Ansatz mehr oder weniger auf der regionalen Ebene umgesetzt werden soll. Neben den Zielgruppenförderungen gibt es aber auch Ansätze, die sich direkt an das jeweilige Unternehmen wenden.

Kollektive, betriebsübergreifende Tätigkeiten über mehrere Departementsgrenzen hinweg sind gesetzlich allerdings noch nicht vorgesehen. Betriebe und Betriebszusammenschlüsse (AGZ) sind gemeinsam mit dem Ministerium für Industrie und Handwerk um eine entsprechende Änderung des Gesetzes bemüht.

Dr. Sven Hildebrandt, Vertreter des MASGF Brandenburg, verwies auf die Maßnahmen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der diesem unterstellten Bundesanstalt für Arbeit.

In Brandenburg bietet das Landesarbeitsamt mehrere Programme zur Wiedereingliederung (Langzeit-)Arbeitsloser sowie für wirtschaftsnahe Qualifizierung (berufliche Erstausbildung und Weiterbildung). Darin gibt es 3 Förderungswege:

1. Landesförderung von Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung. Diese beraten Beschäftigte und Unternehmen und initiieren und unterstützen Netzwerke im Arbeitsamtsbezirk.
2. Förderung von Modellprojekten zu verschiedenen Themen wie z.B. Arbeitszeitberatung oder auch Kooperationen zwischen Betrieben. Bei den geförderten Projekten ist die Region teilweise im Ansatz enthalten, teilweise auch nicht.
3. Regelförderung mit Richtlinien zur Kompetenzentwicklung. Diese hat kaum einen regionalen Aspekt.

Darüber hinaus gibt es im Ministerium Projekte, die über EU- und Bundesmittel gefördert werden, wie z.B. das Projekt „Lernende Regionen“. Auf Landesebene gibt es das Innopunkt-Programm, das mit Kampagnen zu unterschiedlichen Schwerpunkten Projekte zur Unterstützung von kleinen Unternehmen im ländlichen Raum fördert.

Ursula Köppl, Vertreterin des MLUR Brandenburg erläuterte, dass die Förderung der einzelnen Landwirtschaftsbetriebe in ihrem Ministerium vorrangig ist. Die Landwirtschaftsbetriebe sind in Brandenburg aber oft juristische Personen, was seine Wurzeln in der Zeit vor der Wende hat. Dadurch kommt die einzelbetriebliche Förderung häufig einer größeren Gruppe zugute. Gefördert werden ebenfalls die Zusammenschlüsse von Unternehmen. Weitere Förderungen gibt es für Marketing, Erzeugerorganisationen, Produzentenverbände (Milch-, Fleischproduktion). Bei diesen Förderungen stehen Absatz und Qualität im Mittelpunkt, nicht der Faktor Arbeit.

Auch die Regionalstellen, ein Netz von Bildungsträgern, werden teilweise vom Ministerium gefördert. Aufgabe ist die Weiterqualifizierung von Beschäftigten der Landwirtschaftsbetriebe, nicht von Erwerbslosen. Mit diesen Regionalstellen hat das Ministerium auch bei einer Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg zusammen gearbeitet. Es ist wichtig, dass das Ministerium diese Analyse durchgeführt hat, da von den Einzelbetrieben die kritische Situation gerade in bezug auf kommenden Nachwuchskräftemangel so nicht erkennbar ist. Als neue Aufgabe ergibt sich daraus die berufliche Nachwuchssicherung, die Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildung und der Aufbau eines Netzwerks zur Verbesserung der Nachwuchssituation.

Die einzelbetriebliche Förderung wird weiterhin durchgeführt. Die Politik zieht sich aber immer stärker aus der allgemeinen Unterstützung zurück, z.B. aus der Beratungsförderung. Bis vor zwei Jahren wurde in Brandenburg die Beratung noch gefördert. Jetzt gibt es auch weniger Geld für Bildungspartner und die Unterstützung

bei der Bildung, Gespart wird bei den Vereinen, Verbänden und der ländlichen Entwicklung. Dabei ist es vor allem wichtig, die Förderung der Stützungsstrukturen weiterhin im Auge zu behalten. Probleme bereitet die Ressortzuständigkeit. Es wird schwierig, wenn aus einem Ministerium Finanzen für andere fließen sollen. Die finanziellen Mittelflüsse haben ihre Wurzeln stark im Haushalt, und nicht immer im Inhalt.

Für Dr. Thomas Hartmann ist dies ein klassisches Problem, nicht nur in Brandenburg. Wenn etwas auf dem Tisch des Landwirtschaftsministeriums landet, dann landet es nicht auch auf dem Tisch des Wirtschaftsministeriums, obwohl oftmals die Politiken beider Ministerien betroffen sind und Zusammenarbeit angesagt wäre. Es gibt mehrere Fachministerien, in diesen wiederum verschiedene Ebenen und unterschiedliche Ressorts. Integrierte Politik scheitert oft an den Problemen der Kommunikation, der Vermittlung, des Austauschs, oft sogar schon in einem einzigen Ministerium. Welche Erfahrungen es damit in Frankreich gibt, fragte Dr. Thomas Hartmann.

Nach Darstellung von Dominique Sacleux, einem Vertreter des französischen Landwirtschaftsministeriums, vertritt in Frankreich der Präfekt die Interessen des Staates in der Region. Auf dieser Ebene sind die unterschiedlichen Ressorts und Fachlichkeiten schon konzentriert. Trotzdem kann es zwischen staatlichen Stellen bis hin zur kommunalen Ebene auch Kompetenzgerangel geben. Auf der zentralen Ebene gibt es eine sehr enge Abstimmung. Die Abstimmung erfolgt über Einladung der anderen Ministerien, Verbände, Träger etc. Es gibt auf der zentralen Ebene in Frankreich einen territorialen Sozialdialog. Bei den Veranstaltungen sind Gewerkschaften, Unternehmensleitung, Abgeordnete der lokalen Ebene und freie Träger vertreten. Dies ist kein Ansatz von oben nach unten, nur die Initiierung kommt von oben. Frankreich ist ein zentralisierter Staat, aber seit ca. 20 Jahren gibt es Dezentralisierungstendenzen. So liegt z.B. die Berufsbildung und Qualifizierung der Arbeitssuchenden zum größten Teil bei der Region.

Dr. Thomas Hartmann fragte, ob mehr interministerielle Arbeitsgruppen zu einzelnen Problemen in Deutschland eine Lösungsmöglichkeit wären und wo es Handlungsbedarf gibt.

Dazu die Antworten der Vertreter Brandenburgs:

- Diese Arbeitsgruppen gibt es bereits teilweise, aber sie werden oft von Fraktionen und Einzelinteressen bestimmt.
- Es wird vor allem aufs Geld geschaut, Mediation und Vermittlung finden in den Verwaltungen wenig Verständnis. Auch die Landkreise, die in den Regionen Mediation durchführen und Menschen an einen Tisch holen könnten, reichen letztlich oft nur das Geld durch.
- Es gibt eine Reduzierung auf Pflichtaufgaben. Entwicklung finden jedoch immer ressortübergreifend statt. Dazu braucht es jemanden, der den Blick öffnet, Denkanstöße sind nötig.
- Handlungsbedarf gibt es bei der Unterstützung der KMU, sie alleine können die Fördermöglichkeiten nicht überblicken. Speziell im Wirtschaftsministerium geht es überwiegend um größere Betriebe; erst ab 150 Arbeitnehmern besteht dort Interesse. Daher sind unterstützende Strukturen so wichtig. Denn im Gegensatz zu

den Präfekten in Frankreich betrachten die Landkreise diese Bündelung nicht als ihre Aufgabe.

- Ein Zentralstaat ist teilweise schneller, regionale Besonderheiten können aber evtl. in einem Bundesstaat besser gefördert werden.
- Für regionale Initiativen sind die Länder, nicht der Bund Ansprechpartner.
- In Brandenburg gab es regionale Abstimmungsprozesse für Förderprojekte. Es war nicht einfach, diese Gruppen zu initiieren, für einzelne Akteure bedeutete es einen Machtverlust. Für die Regionen aber war es ein guter Prozess.
- Hier geht es nicht nur um ein Defizit an Fördermitteln, sondern auch um ein Defizit an Beratung. Z.B. gibt es in Brandenburg für die Landwirtschaft nur kommerzielle Beratung, es gibt keine Landwirtschaftskammer.
- Der Handlungsbedarf besteht auf der lokalen Ebene. Denn dann besteht ein Auftrag, mit dem sich die Ministerien auseinander setzen können.

Octavia Wollé, Vertreterin eines regionalen Projekts, das am Aufbau von regionalen Lern- und Tätigkeitsagenturen arbeitet, freute sich, auf der Tagung hören zu können, wie wichtig es ist, die Leute zusammen zu bringen. Denn das ist ihre tägliche Arbeit in einer Region in Nordostbrandenburg in dem Projekt „Management für regionale Lernkulturen“. Ein Beispiel ihrer Arbeit ist das neu belebte Agrarumweltforum mit Teilnehmern aus der Landwirtschaft, dem Umweltschutz und der Politik.

Da das Geld knapper wird, muss in den Regionen mehr auf Synergien geachtet werden, sagte Dr. Thomas Hartmann. Es muss stärkere Kooperationen und Vernetzungen geben, die von unten kommen, um „oben“ etwas durchzusetzen. Er hat den Eindruck, dass sich in diesem Punkt von Frankreich einiges lernen lässt. Dort schließen sich die einzelnen Initiativen sehr schnell in Verbänden, in Interessenvertretungen zusammen, wie wir z.B. vorhin in dem Vortrag von Laurence Ducrot über die SCOP gehört haben. Wenn es vor Ort gute Initiativen, Modelle und Projekte gibt, werden zunächst Kontakte zu entsprechenden Initiativen in anderen Regionen geknüpft und es werden Interessengemeinschaften geschlossen. Dazu werden dann weitere wichtige Partner aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung mit ins Boot geholt. Als starke Lobby wird dann in Paris bei den entsprechenden Ministerien vorgesprochen, um mit den dortigen Vertretern entsprechende Rahmenbedingungen auszuhandeln. Es ist auch für die Ministerien leichter, mit autorisierten Ansprechpartnern über Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten zu verhandeln als mit einer Vielzahl von Einzelinitiativen, wie dies in Deutschland in der Regel der Fall ist. In Frankreich verstehen sich die Vertreter der Ministerien stärker als Gestalter von Rahmenbedingungen, in Deutschland - gerade auf der Landesebene - eher als Initiatoren von Programmen, Projekten und Initiativen. Während sich in Frankreich „Betroffene“ oft relativ schnell verbünden, entstehen in Deutschland durch die rasche Orientierung zu den Fördermittelgebern, eher Konkurrenzen zwischen ähnlichen Projekten und Initiativen. Es bleibt zu hoffen, dass Programme wie EQUAL, LEADER oder auch „Lernende Regionen“ langsam eine andere Netzwerk- oder „Kooperationskultur“ entstehen lassen.

Wichtig ist das Ergebnis, dass ein Schwerpunkt auf die Förderung von unterstützenden Strukturen gelegt werden muss, wobei die Förderung von Einzelbetrieben auch erst unter dieser Voraussetzung einen Sinn macht.

Arbeitsgruppe Begleiter, Berater und Bildungsträger

Moderator: Rolf Walter

In seiner Anmoderation wirft Rolf Walter die Frage auf, worin denn eine Unterstützungsleistung durch Begleiter, Berater und Bildungsträger für KMU bestehen kann. In diesem Zusammenhang fordert er die Teilnehmer auf, entsprechende Beispiele aus ihrer Praxis vorzustellen, insbesondere solche, die kopierbar sind.

Poul Stenderup (DK) meint daraufhin, dass aufgrund seiner Erfahrung die Motivationsphase sehr, sehr wichtig ist, auch wenn sie kein Geld bringt. Geld gibt es am Anfang, wenn der Prozess startet, ohnehin noch nicht. Als Ratgeber muss man sich Zeit nehmen, um die Projekte aufzubauen. Poul Stenderup vergleicht solche Projekte mit einem Rad. Wenn es einmal in Bewegung gesetzt ist, kommt auch Geld. Aber das dauert eben einige Zeit und birgt damit ein großes Risiko für einen Ratgeber. Ein solcher soll im übrigen nicht die Dominanz haben, ein bisschen Zurückhaltung ist gut für den Beratungsprozess.

Peter Rytz aus Münster berichtet von einem Beispiel aus Nordrhein-Westfalen. Sie haben dort im Kreis Warendorf eine „Plattform für Supportdienstleister“ entwickelt. Zunächst ging es darum, mit den regionalen Akteuren aus Kultur, Wirtschaft usw ins Gespräch zu kommen, um diese zur Kommunikation untereinander anzuregen. Von der Plattform aus wurden Ideen in die regionalen Zusammenhänge hineingetragen. Diese kamen später als Reinvestitionen zurück. Finanziert wurde die Arbeit zunächst mit öffentlichen Mitteln. Diese reichen aber nicht aus. Daher wird eine Mischfinanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln angestrebt. Wichtig ist, dass die Plattform in der Region nicht in Vertretung einer Kammer o. ä. auftritt, sondern als unabhängig wahrgenommen wird.

Zum finanziellen Aspekt sagt Michel Rohart aus Frankreich, dass SCOP (Genossenschaften zur Absicherung von Existenzgründungen) aus freier Entscheidung keine öffentlichen Mittel nutzt. Vielmehr stützen sich die SCOPs auf Mitgliederbeiträge und –entgelte für Leistungen. Das Beraterteam umfasst sieben Personen, so Michel Rohart. Deren Aufgabe ist es z. B., Mitgliedsunternehmen in technischen Fragen zu unterstützen. Selbstverständlich findet auch Umfeld- und Fortbildungsberatung für die Unternehmen statt. In diesem Zusammenhang sollen die Unternehmen auch bei der Entwicklung eines eigenen Karriereplans unterstützt werden. Es ist sehr wichtig, dass den Mitgliedsunternehmen Berater und Begleiter zur Seite stehen. Sie helfen bei der Entwicklung von Strukturen, in denen sich die Unternehmen erfolgreich bewegen können. Die Berater sollen den Unternehmen aber nicht alles abnehmen, sondern vielmehr diese zum Selbermachen qualifizieren.

Brigitte Biche von GREP (F) spricht von „Vorleistungen“, die der Berater erbringen soll. Dafür muss es aber eine konkrete Idee, ein klares Ziel geben, denn Vorleistungen sind nicht ewig möglich.

Poul Stenderup schlägt vor, Praktiker in die Beratung zu integrieren. Dadurch kann das Vertrauensverhältnis zwischen Beratern und Unternehmen verstärkt werden. Außerdem ist mitunter die langfristige Begleitung von neu gegründeten Unternehmen notwendig. Alternative Finanzierungsmodelle sind für kleine Unternehmen ebenso wichtig wie Formen des Ressourcenpoolings. Doch am Anfang braucht es oft externe Impulse, um Prozesse in Gang zu setzen.

Peter Rytz regt an, dass Unternehmen nach dem Vorbild der Schweizer Firma Duttweiler, die 1 % des Gewinns für Bildung und Kultur zur Verfügung stellt, ebenfalls ein Gewinn-Prozent für regionale Aufgaben reservieren. Sie versuchen im Kreis Warendorf im Gespräch mit regionalen Akteuren nach dem Duttweiler-Muster eine Zukunftswerkstatt zu initiieren. Natürlich lassen sich solche Ideen nicht 1 : 1 übertragen, aber als Denkanstoß sind sie auf jeden Fall bestens geeignet. Interessant ist eventuell auch das Beispiel der US-amerikanischen örtlichen Bürgerstiftungen zur Finanzierung kultureller und sozialer Aufgaben.

Dazu bringt Rolf Walter ein Beispiel aus Dessau. Als das dortige Theater vor der Abwicklung stand, hat eine Bürgerstiftung die notwendigen Mittel aufgebracht und damit die Schließung verhindert.

Poul Stenderup berichtet von Bürgerstiftungen in Dänemark. Ganze Dörfer haben mitgemacht, um z. B. eine alte Scheune in eine Fabrikhalle umzubauen. Dafür wollten die Banken kein Geld geben. Als die Bürger aber einen Fond gegründet haben, um selber Finanzmittel aufzubringen, waren die Banken plötzlich an einer Zusammenarbeit interessiert. In einem anderen dänischen Dorf wurde auf Initiative einer Gruppe von Bürgern eine Zukunftswerkstatt gegründet. Am Anfang stand eine Vision, die nach sechs bis sieben Jahren in Form einer Kita, einer Sporthalle und eines Cafés Realität geworden ist. Die Gruppe ist mit neuen Gedanken und neuen Ideen weiterhin aktiv. Poul Stenderup kann sich dieses Beispiel als Modell für Europa vorstellen.

„Zu schauen, wie Probleme woanders gelöst werden, ist immer anregend für die Bewältigung eigener Probleme“, sagt Rolf Walter zum Abschluss der Arbeitsgruppe.

Podiumsdiskussion

Moderation:

Erwin Meyer-Wölfling (tamen)

Michael Thomas (BISS)

Podium:

Richard Sabaté, Poul Stenderup, Ursula Köppl,

Rolf Walther, Katrin Jutzi, Franz Neuendorf

In der ersten Runde der Podiumsdiskussion sollen deren Teilnehmer nach Aufforderung durch Erwin Meyer-Wölfling sagen, was für sie während der gesamten Tagung am bedeutsamsten, am überraschendsten war und was sie mit nach Hause nehmen wollen.

Richard Sabaté findet die Idee des Nachwuchskräftepools sehr interessant. Seiner Ansicht nach können die dort entwickelten Instrumentarien mit leichten Veränderungen auch woanders angewandt werden.

Poul Stenderup äußert sich sehr beeindruckt über den Vortrag von Dr. Burkart Lutz. Der war genau und verständlich und hat manche auch in Dänemark relevanten Probleme, wie etwa die demographische Frage, angesprochen. Außerdem ist er überrascht, „dass wir nach so vielen Jahren der Arbeitslosigkeit nicht viel weiter gekommen sind.“ Es werden noch immer die gleichen Probleme wie in den vergangenen Jahrzehnten diskutiert. Außerdem spricht er sich für verstärkte internationale Zusammenarbeit aus.

Für Ursula Köppl ist die Darstellung der französischen Vertreter mit ihren Arbeitgeberzusammenschlüssen am bedeutendsten. Am überraschendsten findet sie das Seniorenmodell aus Dänemark, von dem sie bislang nichts gehört hatte. Auch sie zeigt sich vom Lutz-Vortrag angeregt, weil er ihre eigenen Vorstellungen zur Förderung von Unterstützungsstrukturen bestätigt hat.

Katrin Jutzi erklärt zunächst, dass sie Probleme hat, zu beantworten, was am bedeutendsten ist, weil das eine Wertung ist, um die sie sich gerne „drumherummogeln“ würde. Grund dafür ist ihr Eindruck, dass ganz viele Dinge bedeutsam waren. Überraschend war hier zu erleben, wie vielfältig und differenziert die internationalen Beispiele sind. Mit nach Hause nimmt sie „ein Leuchten von Optimismus“ aufgrund der angesprochenen Vielfalt. Sie ist im übrigen sehr froh, dass unsere Gesellschaft, die doch so rigide ist, durch Nischen ergänzt wird, wo im geschützten Raum Innovation entstehen kann.

Franz Neuendorf zeigt sich besonders überrascht darüber, dass es andernorts, also in Frankreich, gelingt, die Arbeitgeber mit ins Boot zu nehmen. Aus seiner Erfahrung ist das in Deutschland bisher nur dann möglich, wenn die Arbeitgeber, wie etwa bei Sozialplänen, ohnehin mitmachen müssen.

Nach Meinung von Rolf Walther wird allgemein zu viel Zeit für Formalitäten benötigt und daher ist für Ideen zu wenig Zeit vorhanden. Deshalb ist er besonders überrascht, dass in zwei Tagen eine solche Fülle von Ideen diskutiert wurde. Daher kann er mit neuen Vorsätzen und mit neuer Motivation wieder nach Hause fahren.

Für Erwin Meyer-Wölfig ist am wichtigsten, dass sich „Bemühungen, die wir schon Jahre lang machen“ durch den Vortrag von Professor Burkart Lutz als richtig herausstellen. Dieser Vortrag hat ihm bestätigt, auf dem richtigen Weg zu sein.

Michael Thomas findet es als einer, der von außen in dieses Projekt gekommen ist, besonders überraschend, dass trotz unterschiedlicher Zusammenhänge der Teilnehmer über soviel Gemeinsames gesprochen werden konnte. Viele interessante Anregungen sind von den ausländischen Partnern gekommen. Sein Beitrag endet mit der Frage, was bei der Entwicklung einer Überlebens- zu einer Innovationsgesellschaft hinderlich ist.

Diesen Ball fängt Rolf Walther auf, mit dem Hinweis auf die ausgesprochen dünne Personaldecke, besonders in den neuen Bundesländern. Es ist außerdem nicht leicht, die entsprechenden Akteure zusammenzubekommen. Im übrigen gibt es eine offensichtliche Diskrepanz zwischen Deklarationen nach außen und tatsächlichem Tun. Zur Verbesserung der Lage ist es nötig, für Ideen offen zu sein. Das ist der Slogan seiner Region, mit der auch geworben wird. Im krassen Widerspruch dazu steht aber die praktische Bereitschaft, gemeinsam Ideen zu entwickeln. Man weiß zwar, was man tun muss, ist aber nicht in der Lage, es tatsächlich zu tun. Wie aber ist es möglich, diese Diskrepanz „zu packen“ zu kriegen?

Poul Stenderup spricht vom Problem der Arbeitslosigkeit und seiner unterschiedlichen Interpretation. So gab es 1973 in Dänemark 156 000 Arbeitslose und das wurde als großes Problem betrachtet. Heute gibt es auch 150 000 Arbeitslose und das wird Vollbeschäftigung genannt. Es gibt eine große Zahl von Menschen, die etwa vierzig Jahre alt sind, aber noch nie einen wirklichen Arbeitsplatz hatten, sondern pausenlos in irgendwelchen Maßnahmen waren. Etwa 800 000 Menschen von ca. 2,5 Millionen sind von öffentlichen Programmen abhängig.

Franz Neuendorf spricht über einst vielversprechende Projekte in Nachwendezeiten, von denen heute schon nichts mehr geblieben ist. Er ist nicht besonders optimistisch und hält vieles, was auf der Tagung diskutiert wurde, für „Trostpflasterchen“ im Hinblick auf die riesige und wachsende Arbeitslosigkeit. Später verweist er auf den regionalen Entwicklungsplan in Südbrandenburg von 1992, von dem heute vieles „Makulatur“ ist. Nur Kjellberg ist gerettet worden. Was jetzt noch an regionalen Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden ist, sind Träume, die es schon lange gibt. Doch die Vorstellungen der Politik, dass sich alles am Weltmarkt ausrichten muss, haben die Träume immer wieder zerstört.

Ursula Köppl widerspricht dieser Schilderung zumindest für den Bereich der Landwirtschaft. Hier ist von politischer Seite immer wieder versucht worden, regionale Strukturen zu fördern.

Man kann allerdings die Kleinstrukturen nicht mit der Lösung großer Probleme überfordern.

Schlusswort

France Joubert CFDT

Ausgangspunkt für France Jouberts Rede ist die aus seiner Sicht vollzogene „Ablösung des Kapitalismus durch die Risikogesellschaft.“ Der entsprechende Übergangsprozess sei gerade im Gange. Auch in dieser Phase ist es wichtig, dass wir alle in die Gesellschaft integriert bleiben.

Anschließend kam Joubert auf den Unterschied zwischen der bisherigen und der neu entstehenden Gesellschaft zu sprechen. Früher haben sich „die kapitalistischen Unternehmer“ eine Welt um sich herum geschaffen. Heute können sie das nicht mehr, sondern besinnen sich nur noch auf den „harten Kern“. Das führt zu Desintegrationserscheinungen. Diese betreffen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die kleinen und mittleren Unternehmen. Um die Integration der KMU zu gewährleisten, muss anerkannt werden, dass sie „das brauchen, was die Grossen sich leisten können.“

Um das möglich zu machen, sind Zusammenschlüsse von KMU sinnvoll. Hier beteiligen sich auch die Gewerkschaften, weil sich dadurch Arbeitnehmerrechte installieren lassen. In Kleinstbetrieben gibt es dafür geringe Chancen. Daher kommen Zusammenschlüsse, die zu größeren Einheiten führen, Arbeitnehmerinteressen entgegen.

Kurz sprach France Joubert auch das Übergabeproblem von Kleinbetrieben an. Insbesondere in der Landwirtschaft ist es oft schwierig, Betriebe zu vererben, denn heutzutage wird man nicht Landwirt, weil „Papa“ das war. Die potentiellen Nachfolger entscheiden sich oft gegen die Fortführung elterlicher Betriebe, weil ihnen andere berufliche Möglichkeiten sicherer erscheinen. Es gibt einfach ein Vertrauensproblem im Zusammenhang mit der Betriebsübernahme durch potentielle Nachfolger. Daher stellt sich die Frage, wie man wieder Vertrauen gewinnen kann, „in sich selbst und die Gesellschaft“.

Diese Vertrauenskrise hat ihre Ursache im sozioökonomischen Umwandlungsprozess und ist natürlich nicht nur auf die potentiellen Erben in der Landwirtschaft beschränkt, sondern gilt für große Teile der Gesellschaft. Es ist daher auch ein neuer sozioökonomischer Kompromiss nötig zwischen der Flexibilität der Produktionssysteme und der Sicherheit der Arbeitenden. Diese beiden Teile miteinander zu „versöhnen“ ist eine wichtige Aufgabe, um alle in gesellschaftlicher Integration zu behalten.

Zur Lösung solcher Aufgaben müssen sich die Gewerkschaften teilweise von ihrer Tradition lösen und sich mehr der sozialen Organisation des Übergangs widmen. Der Übergang ist eine von Widersprüchen geprägte Zeit, in der es auch um die stärkere Absicherung der Berufsrechte geht. Diese Absicherung ist wichtig, damit alle in die Gesellschaft integriert bleiben.

Ein weiterer Punkt zur Beibehaltung oder Wiederherstellung der Integration ist die Rückkehr in die Arbeit. Nichtarbeitende lassen sich schwer integrieren, weil sie kein Vertrauen mehr in die Gesellschaft haben. Dieses Vertrauen setzt also die Rückkehr in die Arbeit voraus. Diese Rückkehr ist heute aber eine individuelle Lösung, allerdings auf kollektiver Basis. Es geht daher nicht nur um die Entwicklung der Ökonomie, sondern auch um die Entwicklung einer Gesellschaft, in der jeder seinen Platz hat.