

Offensive Mittelstand (OM)-Strategieüberlegungen

Anregungen zur Diskussion - Internes Papier

1 Von den Anfängen bis heute

Die Offensive Mittelstand (OM) ist 2005 ursprünglich mit fünf Partnerorganisationen gestartet. Mittlerweile beteiligen sich über 400 Partnerorganisationen an der OM, wie z.B. staatliche Einrichtungen und Gesellschaften, Sozialpartner, Kammern und Innungen, Sozialversicherungen, die Agentur für Arbeit, Gesetzliche Unfallversicherung, Krankenkassen, Präventionsdienstleister, Verbände, Initiativen, Hochschulen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen, Verbände freier Berater, freie Berater und Unternehmen..

Ziel aller Aktivitäten ist es, die Qualität von Arbeit und Führung durch präventives Management im Mittelstand zu fördern und zu unterstützen, damit mittelständische Unternehmen und das Handwerk in Deutschland auch weiterhin die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen (z.B. die digitale Transformation und die demografische Entwicklung) als Chancen nutzen sowie erfolgreich, beteiligungsorientiert und nachhaltig bewältigen. Grundlagen hierfür sind produktive, sichere, gesundheitsgerechte und umweltschonende Prozesse sowie eine mitarbeiterorientierte und aktivierende Unternehmenskultur. Dazu führt die OM als neutrale und unabhängige Plattform die Expertise die Aktivitäten aller Akteure, die mittelständische Unternehmen unterstützen, zusammen und fördert die Kooperation. Die Akteure entscheiden auf Augenhöhe und im Konsens selbst über das gemeinsame Vorgehen.

Die OM bietet eine fachliche, neutrale und unabhängige Plattform, damit diese Akteure sich gegenseitig sowie die jeweiligen Kompetenzen und Tätigkeiten besser kennenlernen. In der OM können sich die Akteure in einem nicht primär durch Einzelinteressen geleiteten Raum abstimmen, um kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten gemeinsam wirkungsvoller zu unterstützen. Die OM entwickelte sich aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen wurde,

Die Basis der gemeinsamen Arbeit ist die Entwicklung, Pflege und Verbreitung eines abgestimmten Systems einfach anwendbarer Selbstbewertungsinstrumente (OM-Praxis-Checks), die direkt in den mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden können. Diese OM-Praxis-Checks gibt es zu den wichtigen Fragestellungen erfolgreicher Unternehmensführung. Die OM-Praxis-Checks wurden von den Partnern der OM im Konsens entwickelt und zusätzlich mit den jeweiligen Fachkreisen und Experten abgestimmt. Sie beschreiben daher mit breitem gesellschaftlichem Konsens die aktuellen Qualitätsvorstellungen für gute Unternehmensführung im Mittelstand.

Die OM unterstützt und entwickelt darüber hinaus regionale Netzwerkstrukturen, die die Zusammenarbeit der Akteure vor Ort nahe bei den mittelständischen Unternehmen fördern. Dies gilt nicht nur für die eigenen OM-Netzwerke, sondern auch für die Vielfalt bestehender aufeinander abgestimmter regionaler Netzwerke der Partner.

Um die Unternehmen besser zu erreichen, hat die OM mit den Akademien und Qualifizierungsstrukturen ihrer Partner (Institutionen zur Qualifizierung von OM-Berater*innen) ein Netzwerk zur Qualifizierung und Autorisierung von OM-Berater*Innen aufgebaut. Bisher wurden rund 5000 BeraterInnen aus verschiedensten Bereichen - von freien UnternehmensberaterInnen über BeraterInnen der Sozialversicherungsträgern und Kammern bis hin zu SteuerberaterInnen qualifiziert und autorisiert. Ziel ist es, die Zusammenarbeit von BeraterInnen mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten zu fördern und die OM-Praxis-Checks gemeinsamen umzusetzen.

Die dynamische Entwicklung und das wachsende Interesse an der OM erforderten einen neuen, wesentlich leistungsfähigeren organisatorischen Rahmen. Träger der Offensive Mittelstand ist daher seit Dezember 2017 die neu gegründete gemeinnützige Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“. Die Stiftung eröffnet der OM neue, effiziente Möglichkeiten, ihre Ziele durch die Arbeit in den Fachgruppen, Projekten und Veranstaltungen umzusetzen und die Potenziale als unabhängige, neutrale und gemeinsame Plattform zu nutzen.

Die OM bekommt keine finanziellen Zuwendungen. Die Partner arbeiten ehrenamtlich.

2 Die nächsten Schritte

Strategische Zielvorstellung

Ziel ist, die Offensive Mittelstand nachhaltig als fachliches Koordinierungs-, Austausch- und Transferforum zur Unterstützung des Mittelstands in Deutschland zu etablieren, in dem ausschließlich die Partner selber bestimmen.

Dafür führt die OM praktisches Wissen, Forschungsergebnisse und fachliche Kompetenz zu mittelstandsrelevanten (Zukunfts-)Themen zusammen. Sie bündelt die Kräfte, um den Mittelstand gemeinsam wirksamer zu erreichen und zu unterstützen. Die OM bietet dafür eine einzigartige neutrale und unabhängige Plattform, ohne das Einzelinteressen dominieren. Ziel ist es, dass sich mehr Partnern diese Möglichkeit der OM bewusst werden, um die OM stärker als ein WIR zu sehen und ihre Potenziale zu nutzen.

Wesentliche Grundlagen zur Realisierung dieser strategischen Zielvorstellung wurden bereits geschaffen, die nächsten Entwicklungsschritte sollen konsequent angegangen werden.

2.1 Die Bedeutung des Mittelstands als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft, aber auch als Garant und Treiber unserer demokratisch- freiheitlichen Grundordnung positionieren.

Alle Partner der OM eint die Überzeugung, dass Faktoren wie z.B. Wissen, Beteiligung, Eigenverantwortung, wertschätzende Unternehmenskultur, menschengerechte Arbeitsgestaltung, präventive Arbeitsorganisation, effiziente Prozesse für mittelständische Betriebe und den Wirtschaftsstandort Deutschland Schlüsselfaktoren sind. Damit der

Mittelstand auch in Zeiten gravierender Umbrüche ein wichtiger Innovationsmotor und Eckpfeiler unserer Gesellschaft bleibt, helfen wir ihm, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wie des digitalen Wandels und der demografischen Entwicklung als Chance zu nutzen. Ziel ist, erfolgreiche kleine und mittlere Betriebe als innovative, zukunftsfähige wirtschaftliche Grundlage der Realwirtschaft und als einen Ort des Förderns demokratischer Grundwerte und der Sozialen Marktwirtschaft gleichermaßen darzustellen und stärker in den Blickpunkt zu rücken. Gleichzeitig sind kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten ein wesentlicher Bestandteil des zivilgesellschaftlichen Engagements in Deutschland und somit ein Träger des sozialen Zusammenhalts. Die OM wird auch hier die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und mittelständischen Betrieben stärker fördern. Ein innovativer und attraktiver deutscher Mittelstand leistet somit auch einen unschätzbaren Beitrag für eine attraktive und demokratische Gesellschaft.

Dieses Ziel umzusetzen, bedeutet für die OM auch, eine wertschätzende Kultur des Miteinanders zwischen den Partnern noch stärker zu fördern. Die gemeinsamen Werte sollten deutlicher betont und eventuell bestehende Vorbehalte angesprochen werden. Hierfür will die OM bestehende Potenziale effektiver gestalten sowie wirkungsvollere Möglichkeiten schaffen, in denen sich die Partner für die gemeinsamen Ziele einsetzen (siehe auch Strategiekreis unten).

Durch die unterschiedlichen Sichtweisen der Partner wird Vielfalt praktiziert. Durch diese Vielfalt ergeben sich neue Perspektiven, die zu innovativen Lösungen führen. Die gemeinsame Diskussion unterschiedlicher und die anschließende Vereinbarung gemeinsamer Aktivitäten ist gelebte Demokratie.

2.2 Die OM als Umsetzungsraum für innovatives Gestaltungswissen aus Forschung und Praxis stärken

Die OM ist eine Plattform die Wissen der Partner zusammenführt und über den gemeinsamen Diskurs gemeinsame innovative Lösungen zur Unterstützung des Mittelstands entwickelt. Hier werden Forschungs- und Anwendungsergebnisse vorgestellt, neue Lösungen entwickelt und Räume zu gemeinsamen Denken geschaffen. Sie ist auch eine Plattform zur besseren Nutzung existierender Werkzeuge, Angebote und Kampagnen der Partner.

Durch die Vielzahl der Partner und die einzigartigen Transferstrukturen, wie die OM-Netzwerke und die OM-Berater/innen, werden Wissen und Lösungen bekannt gemacht und in erfolgreiche Praxis überführt. Keine andere derzeit existierende Transferstruktur erreicht die Berater/innen des Mittelstands und die KMU so direkt und kann schnell über Forschungs- und Anwendungsergebnisse informieren. Um diese reifen Ausgangsbedingungen nachhaltig weiter entwickeln zu können gerät das ehrenamtliche Engagement an seine Grenzen. Hier sind Konzepte einer nachhaltigen Absicherung und eines Ausbaus dieser Strukturen zu entwickeln.

Zur Umsetzung der Intentionen der OM und ihrer innovativen Weiterentwicklung können wie bisher auch zusätzlich wissenschaftliche Untersuchungen und Praxis-Entwicklungsprojekte von OM-Partnern veranlasst und durchgeführt werden. Hierzu gehören beispielsweise Projekte zur Evaluation der Arbeit der OM, zur Qualitätssicherung bei der Nutzung der OM-Instrumente, zu praktikablen Ansätzen von überbetrieblicher Unterstützung des

Personalmanagements, zur wirkungsvolleren Kooperation zwischen den Betrieben und den Akteuren des zivilgesellschaftlichen Engagements.

2.3 Modifiziertes Konzept für Netzwerke

Die OM hat bisher regionale Netzwerke aufgebaut mit dem Ziel flächendeckend präsent zu sein. Dieses stark quantitativ orientierte Ziel hat dazu geführt, dass es ehrenamtlich arbeitende Netzwerke gibt, die qualitativ im Sinne der Grundprinzipien der OM hervorragende Arbeit leisten aber dass es auch Netzwerke gibt, die eher von Eigeninteressen einzelner Partner bestimmt sind. Gleichzeitig gingen durch dieses Prinzip die bestehenden regionalen Netzwerke etwas aus dem Blickwinkel, in denen ebenfalls OM-Partner aktiv sind. Dadurch werden bestehende Transferpotenziale auf Basis der gemeinsam entwickelte OM-Praxis-Standards und Strukturen nicht ausreichend genutzt.

Die OM plant deswegen neben den eigenen OM-Netzwerken auch stärker die bestehenden anderen regionalen oder überregionalen Netzwerke der Partner zu unterstützen. Dies soll künftig ein Handlungsschwerpunkt der OM werden. Hierzu wird ein Konzept entwickelt. Ziel ist es, dabei allen Beteiligten auch vor Ort das Bewusstsein zu fördern, zu kooperieren, die gemeinsam entwickelten OM-Praxis-Checks als gemeinsame Standards zu nutzen und die aktuellen Forschungs- und Anwendungsergebnisse wirkungsvoller zu transferieren.

Schließlich wird die OM stärker darauf achten, dass die regionalen OM-Netzwerke die „Kriterien für die Bildung und die Arbeit von Netzwerken der OM“ einhalten und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einleiten.

2.4 Unabhängigkeit der OM deutlicher machen und WIR-Gefühl stärken

Die OM bringt unterschiedliche Partner zusammen, die ihre Perspektiven, Einstellungen und Werte in den Diskussions- und Dialogprozess einbringen und im Konsens Entscheidungen treffen. Die OM bietet den Raum, in dem Akteure, die den Mittelstand unterstützen, zielführende Inhalte, fachliche Arbeit und die ausschließliche Orientierung auf die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellen können. Die OM ist ausschließlich ein WIR, das Partner für gemeinsames Handeln nutzen können, ohne das ein Partner eine Sonderstellung hätte. Diese Charakteristika der Offensive Mittelstand sollen zukünftig verstärkt betont werden, insbesondere in der Kommunikation nach außen.

Um die Vorteile und Chancen, die aus der Zusammenarbeit in der OM für die Partner erwachsen, deutlicher hervorzuheben und uns selbst bewusst zu machen, werden folgende Aspekte stärker betont:

- Die OM bietet Möglichkeiten, abseits eingefahrener Routinen und von Proporzdenken, Fachfragen und Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen. Durch die Konsensorientierung kann jeder Partner mitgestalten und dafür sorgen, dass seine Interessen berücksichtigt werden. Nicht Einzelinteressen stehen im Vordergrund, sondern die effiziente Unterstützung der kleinen und mittleren Betriebe.
- Die OM basiert auf einer bewährten, die gemeinsame Arbeit prägenden Diskussionskultur. Konsens bedeutet nicht Verzicht auf intensive Diskussionen. Die

OM-Partner schützen diese Errungenschaft. Lobbyarbeit und Auseinandersetzungen zur Durchsetzung von Klientelinteressen finden bewusst außerhalb der OM statt.

- Durch die Unabhängigkeit der OM und der sie tragenden Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ bleibt die Neutralität der OM gewahrt. Die Stiftung bietet hierfür den Rahmen, da die Finanzierung der Aktivitäten der OM nicht von einzelnen Organisationen abhängig ist (zum Beispiel von einem Ministerium, einem Sozialversicherungsträger, einem Sozialpartner, einer Kammer). Dieser Rahmen ist Grundlage für die besondere Kommunikationskultur und Arbeitsweise der OM.
- Die OM erhält keine institutionelle Förderung und beruht vor allem auf dem ehrenamtlichen Engagement der Partner. Die OM finanziert sich durch die freiwillige und projektbezogene Unterstützung einzelner Partner sowie durch die Beantragung von Forschungsprojekten von OM-Partnern oder der Stiftung.

Einrichtung eines Strategiekreises

Um die bestehenden Ziele wirkungsvoller umsetzen zu können und die zentralen Partner wirkungsvoller in die strategische und operative Weiterentwicklung der OM einzubinden, wird ein Strategiekreis eingerichtet. Zur Mitwirkung im OM-Strategiekreis sind Vertreter der Bundesebene der Sozialpartner, der Sozialversicherer, der Kammern, von Bundesministerien, von Fach- und Berufsverbänden, Projektträgern und großen Forschungsinstituten sowie die Institutionen zur Qualifizierung der OM-Berater eingeladen.

Die besondere Funktion des Strategiekreises liegt unter anderem in folgenden Aspekten:

- Mit der OM und der Stiftung besteht ein gemeinsames neutrales unabhängiges Transfer-Instrumentarium aller Partner, bei dem alle Partner gleichberechtigt und im Konsens mitsprechen, gestalten und beschließen.
- Der Strategiekreis macht deutlich, dass die OM ein „wir“ ist, dass eine gemeinsame Plattform von allen Akteuren ist, die viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit bietet, die in anderen Zusammenhängen nicht möglich sind.
- Alle Partner begegnen sich auf Augenhöhe und tauschen sich unabhängig aus, ohne dass ein Partner dominiert. Der Strategiekreis ist eine Austauschplattform für Akteure, die den Mittelstand unterstützen, auf der unabhängig von formalen Rollen, der strategische und inhaltliche Austausch im Mittelpunkt steht.
- Es werden strategische Schritte zur besseren gemeinsamen Unterstützung der KMU und zum gemeinsamen Transfer besprochen, ohne dass ein Einzelinteresse im Vordergrund steht.
- Der Strategiekreis bietet Raum, um Erfahrungen im Transfer zu den KMU offen austauschen zu können und über die tatsächlichen Anforderungen und notwendigen Lösungen für KMU sprechen zu können.
- Er bietet die Möglichkeit wesentliche Aktivitäten einzelner Partner vorstellen zu können und gemeinsam zu überlegen, welchen Nutzen alle davon haben.
- Der Strategiekreis existiert wie die OM ohne Förderung und ist nicht abhängig von einzelnen Etats sondern beruht ausschließlich auf dem Engagement der Partner (mit Ausnahme von einzelnen gemeinsamen Projekten der Partner über die OM/die Stiftung,

von denen der Strategiekreis und die OM/die Stiftung aber nicht abhängig sind – sie existieren auch ohne diese Projekte).

Der Strategiekreis tagt mindestens einmal jährlich und gibt Impulse für die strategische Ausrichtung der OM, die anschließend im Plenum allen Partnern vorgestellt und verabschiedet wird.

Der OM-Strategiekreis besitzt ein Koordinierungsteam dem je einem Vertreter der Sozialpartner, der Sozialversicherungen sowie der Kammern angehören sowie je einem Vertreter des OM-Leitungskreises und der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, der die Treffen inhaltlich vorbereitet, durchführt und auswertet.