08.02.2017

Kleine Betriebe rüsten sich für Zukunft

FÖRDERUNG Wie man den demografischen Wandel bewältigen kann – Beispiele aus der Region

Das Projekt heißt „unternehmensWert: Mensch". Rund 40 Firmen aus der Region haben schon Beratungsgespräche geführt.

VON JÖRG SCHÜRMEYER

Regeln die Nachfolge gemeinsam: „Club-Aktiv"-Inhaber Lutz Müller und sein Team mit (von links) Kerstin Schellenberg, Rieke Hobbie und Patricia Lawitschka BILDER: JÖRG SCHÜRMEYER

OLDENBURG – Lutz Müller hat kürzlich seinen 60. Geburtstag gefeiert. Und der Inhaber des Oldenburger Reiseveranstalters „Club Aktiv" hat ein Problem, vor dem viele kleine Betriebe stehen: „In dem Alter macht man sich schon Gedanken, wie es mit dem Unternehmen weitergeht."

Geschäftlich läuft es gut für den 1996 gegründeten Reiseveranstalter, der sich auf Skandinavien- und Aktivreisen spezialisiert hat. Doch innerhalb der Familie fand sich niemand, der den Betrieb weiterführen wollte. Einen Verkauf an Außenstehende wollte er vermeiden. Seine Idee: Das Unternehmen auf seine drei Mitarbeiterinnen übertragen. Doch wie kann man solch ein Unterfangen angehen – sowohl was die Strukturen als auch was die innere Bereitschaft seitens der Mitarbeiterinnen angeht? Müller suchte externe Hilfe – und fand sie über das Programm „unternehmensWert: Mensch".

Gefördert vom Bund

„Die Unternehmensnachfolge ist ein Thema, das viele kleine und mittlere Unternehmen bewegt", sagt Monika Kretschmer. Die Diplom-Ökonomin leitet die 2015 eröffnete Erstberatungsstelle Oldenburg des von Bundesarbeitsministerium und Europäischem Sozialfonds geförderten Programms „unternehmensWert: Mensch".

Das bundesweite Beratungsprogramm, für das in Niedersachsen die Demografie-Agentur für die niedersächsische Wirtschaft verantwortlich ist, unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, eine zukunftsfähige Personalpolitik zu entwickeln. „Hierzu werden Beratungen in den vier Feldern Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz sowie Chancengleichheit und Diversity gefördert", sagt Kretschmer.

Im Grundsatz könnten alle Betriebe die Beratung in Anspruch nehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter haben, weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaften und mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben, so Kretschmer. Kürzlich sei die Förderrichtlinie dahingehend geändert worden, dass auch Firmen, die Mitarbeiter in Teilzeit beschäftigen, gefördert werden.

Bei einem kostenlosen Gespräch in der Erstberatungsstelle wird zunächst die Förderfähigkeit eines Unternehmens geklärt. „Die eigentliche Prozessberatung erfolgt dann durch Fachberater vor Ort im Betrieb", sagt Kretschmer.

So auch bei „Club Aktiv". Mit Erhard Stammberger fand Müller einen Berater, der den Reiseveranstalter bereits kannte. „Wichtig ist, dass man einen Berater findet, zu dem man großes Vertrauen hat", sagt Müller.

In Hotel einquartiert

Gemeinsam mit dem Berater quartierten sich alle Mitarbeiter in einem Hotel an der Nordsee ein. „Mir war es wichtig, mein Team von Anfang an mit einzubeziehen", sagt Müller. In einem Workshop machte man sich dann gemeinsam Gedanken zur Zukunft des Betriebs. Dabei hätte zu Beginn gar nicht so sehr das Thema Unternehmensnachfolge im Vordergrund gestanden, sondern eher die Frage, was einen motiviert, in diesem Unternehmen zu arbeiten, so Müller.

Auch Jan Oltmanns suchte Unterstützung bei Monika Kretschmer vom Projekt „unternehmensWert: Mensch".

Bis zu zehn Beratungstage könnten im Zuge des Förderprogramms bewilligt werden, so Kretschmer. Die Beratungskosten würden in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu 50 Prozent (Betriebe mit zehn bis 249 Mitarbeitern) bis 80 Prozent (weniger als zehn Mitarbeiter) erstattet.

Zu einem dieser kleinen Betriebe gehört auch die Alfred Oltmanns Metallbau GmbH. Bei dem traditionsreichen Handwerksbetrieb aus Oldenburg, gegründet 1912, stand vor allem die Sensibilisierung für eine wertschätzende Unternehmenskultur und die Kommunikation im Betrieb im Fokus.

Zur neunköpfigen Belegschaft gehören einerseits Mitarbeiter, die schon seit Jahrzehnten für den Betrieb tätig sind, und andererseits junge Beschäftigte, die erst seit kurzer Zeit dort arbeiten. Zwischen Jung und Alt habe es „immer mal wieder Reibereien", etwa über die Arbeitsweise gegeben, sagt Geschäftsführer Jan Oltmanns.

Unterstützt durch Prozessbegleiter Armin Sternberg seien dann in mehreren Gesprächen „To-Do"-Listen erstellt worden – einerseits von Oltmanns selbst und andererseits von den Mitarbeitern, die sich, bewusst ohne ihren Chef, in einem Oldenburger Hotel getroffen hatten. „So konnten sie offen und in entspannter Atmosphäre herausarbeiten, was ihnen für ein gutes Miteinander im Betrieb wichtig ist", sagt Oltmanns.

Anschließend seien die „To-Do"-Listen abgeglichen worden und man habe gemeinsam nach praktischen Lösungen gesucht. Einige Ergebnisse: Jeder Mitarbeiter hat ein Handy bekommen, mit dem er etwa für den direkten Austausch Fotos von Baustellen schicken kann. Zudem wurden Maschinenpatenschaften eingeführt, sprich jeder Mitarbeiter hat eine Maschine, die er betreut. Auch Themen wie Elternzeit, die lange Zeit in dem Betrieb keine Rolle gespielt hätten, seien angegangen worden.

Förderzeitraum verlängert

Rund 40 Unternehmen aus dem Nordwesten hätten schon Beratungsgespräche im Zuge von „unternehmensWert: Mensch" geführt, so Kretschmer. Weitere sollen folgen, denn das Ende des Förderzeitraums wurde kürzlich von Juli 2017 auf Ende Oktober 2017 ausgeweitet. Zudem sei der Durchführungszeitraum für die Prozessberatung von neun Monaten um jeweils einen Monat ab Juli 2017 gekürzt, so dass im Oktober 2017 für die Beratung sechs Monate Zeit verblieben.

Sowohl für Oltmanns als auch für Müller habe sich das Projekt gelohnt. „Das gegenseitige Verständnis im Betrieb hat deutlich zugenommen", sagt Oltmanns. Und Müller hat gemeinsam mit seinem Team nicht nur eine Lösung für die Nachfolge gefunden („Der Plan ist, eine Genossenschaft zu gründen, an der ich für eine Übergangsphase auch noch dran beteiligt sein werde"), sondern auch viel über sein Team und sich gelernt. „Der Weg zum Ziel ist mindestens genauso wichtig wie das Ziel selbst", sagt er.